

# **Propuesta de Plan Estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica**

## **Autoras:**

**Angie Carolina Camargo Castro  
Ana Rosa Duran Carrascal  
Mary Sol Larrota Donato  
Janneth Astrid Vergara Galindo**

## **Asesores**

**Alberto Plazas Porras. Asesor Temático  
Laura Andrea Niño Silva. Asesora Metodológica**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca  
Facultad de Ciencias de la Salud  
Programa Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud  
Bogotá, DC  
2019**

## Resumen

El presente trabajo de grado busca definir alternativas para mejorar el desempeño económico de Mundo Sonrisas Clínica Odontológica a través de una plataforma estratégica que defina lineamientos que la orienten hacia el futuro. **Objetivo.** Diseñar una propuesta de plataforma estratégica para la Clínica desarrollado a partir del diagnóstico interno y externo y formular las estrategias y planes operativos. **Método.** Este trabajo es de tipo cualitativo, con diseño no experimental de corte transversal, con alcance descriptivo. Para el diagnóstico interno se utilizó la herramienta del Modelo de Sistema Viable definiendo las fortalezas y debilidades; para el diagnóstico externo se trabajó la herramienta de análisis PENTA que definió las amenazas y oportunidades y el diagnóstico competitivo se trabajó con las 5 fuerzas de Porter de donde salieron los factores claves de éxito. **Resultado.** Para definir las estrategias, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de estas herramientas. Paso siguiente, se priorizaron estas estrategias a través de la Matriz de Tjan, de donde resultaron 23 estrategias priorizadas que se agruparon por prioridad y aplicabilidad dentro de los 4 objetivos organizacionales ya definidos. Seguido, se diseñó un cuadro para formular los planes operativos, conformado por un indicador, una meta y una aproximación del recurso para cada estrategia. **Conclusiones.** Con el diseño planteado se busca promover la gestión de las estrategias que le permitirán a la clínica odontológica aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas del sector. El objetivo organizacional que representa mayor costo en la ejecución es la implementación de un sistema de información para el adecuado manejo de los datos, mejorando la toma de decisiones y el control. Quizás sea uno de los objetivos más importantes en pro de dar cumplimiento a la planeación estratégica propuesta y a los motivadores de cambio más visibles dentro de la organización.

**Palabras clave:** plataforma estratégica, estrategias, planes operativos, indicador, meta, matriz de Tjan y matriz de priorización

### Abstract

This degree project seeks to define alternatives to improve the economic performance of Mundo Sonrisas Dental Clinic through a strategic platform that defines guidelines that lead it towards the future. **Objective.** Design a strategic platform proposal for the Clinic, developed from the internal and external diagnosis and formulate the strategies and operational plans. **Method.** This work is of a qualitative type, with a non-experimental cross-sectional design, with descriptive scope. For the internal diagnosis, the Viable System Model tool was used, defining the strengths and weaknesses; for the external diagnosis, the PENTA analysis tool was used, where threats and opportunities were defined and the competitive diagnosis was carried out with the 5 forces of Porter, where the key success factors came from. **Result.** To define the strategies, the results obtained from the application of these tools were taken into account. The next step was to prioritize these strategies through the Tjan Matrix, which resulted in 23 prioritized strategies that were grouped by priority and applicability within the 4 organizational goals already defined. A chart was designed to assemble the operational plans, consisting of an indicator, a goal and an approximation of the resource for each strategy. **Conclusions.** The strategic plan proposed seeks to promote the management of strategies that will allow the dental clinic to leverage the market opportunities and minimize the threats of the sector. The organizational goal that represents the highest cost in the execution is the implementation of an information system for the appropriate management of the data, improving decision making and control. Perhaps it is one of the most important goals to comply with the proposed strategic planning and the most visible change motivators within the organization.

**Keywords:** strategic platform, strategies, operational plans, indicator, goal, Tjan matrix and prioritization matrix.

**Formato derecho de autor****UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA**

Bogotá, D.C diciembre 07 de 2019

La Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, respeta los conceptos académicos emitidos por los estudiantes del Programa de **Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud**, a través de sus proyectos de investigación, no se hace responsable de su contenido.

Las ideas expresadas en los citados trabajos no constituyen compromiso institucional, son responsabilidad exclusiva de cada autor.

Atentamente,

*Carmen Cecilia Almonacid U*  
**CARMEN CECILIA ALMONACID URREGO**  
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

*LANS*

## Tabla de contenido

Introducción	1
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación	5
3. Objetivos	7
3.1 Objetivo general	7
3.2 Objetivos específicos	7
4. Marco teórico-conceptual	8
4.1 Contexto de la organización	8
4.2 Antecedentes	10
4.3 Marco teórico	11
4.3.1 Diagnóstico organizacional	11
4.3.2 Diagnóstico contexto interno	12
4.3.3 Fortalezas	13
4.3.4 Diagnóstico contexto externo	13
4.3.5 Planeación estratégica	15
4.3.6 Plataforma estratégica	16
4.3.7 Diseño estratégico	17
4.3.8 Estrategia	17
4.3.9 Plan de acción	18
4.3.10 Indicadores	18
4.4 Marco legal y normativo	20
5. Aspectos metodológicos	21
5.1 Enfoque metodológico, diseño y alcance	21
5.2 Delimitación de la investigación	21
5.2.1 Población y muestra	21
5.3 Instrumentos	21
5.4 Fuentes	22
5.4.1 Fuente primaria	22

5.4.2 Fuentes secundarias	22
5.5 Procedimiento	23
5.5.1 Fase 1. Diagnostico	23
5.5.2 Fase 2. Análisis de la información y propuesta a la empresa	23
5.5.3 Fase 3. Formulación de estrategias	23
5.5.4 Fase 4. Elaboración de planes operativos	23
6. Desarrollo de la propuesta	25
6.1 Diagnostico	25
6.1.1 Declaración de identidad	25
6.1.2 Diagnostico interno	27
6.1.3 Diagnostico externo	29
6.1.4 Cinco fuerzas de Porter	30
6.2 Propuesta de plan estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica	32
6.2.1 Misión	33
6.2.2 Visión	33
6.2.3 Objetivos corporativos	33
6.2.4 Principios y valores corporativos	33
6.2.5 Propuesta de valor	34
6.3 Formulación de estrategias	35
6.4 Priorización de estrategias	39
6.5 Planes operativos para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica	41
6.5.1 Plan operativo para el objetivo corporativo N°1	41
6.5.2 Plan operativo para el objetivo corporativo N°2	43

6.5.3 Plan operativo para el objetivo corporativo N°3	44
6.5.4 Plan operativo para el objetivo corporativo N°4	45
7. Conclusiones y recomendaciones	47
8. Referencias bibliográficas	49
9. Bibliografía	52

**Lista de tablas**

Tabla 1. Marco legal y normativo .....	20
Tabla 2. Lista de fortalezas y debilidades del diagnóstico interno .....	27
Tabla 3. Lista de amenazas y oportunidades del diagnóstico externo .....	29
Tabla 4. Lista de aspectos favorables y desfavorables cinco fuerzas de Porter .....	30
Tabla 5. Interpretación de semaforización de matriz de Tjan .....	40
Tabla 6. Semaforización de matriz Tjan .....	41
Tabla 7. Plan operativo para el objetivo corporativo N°1 .....	42
Tabla 8. Plan operativo para el objetivo corporativo N°2 .....	43
Tabla 9. Plan operativo para el objetivo corporativo N°3 .....	45
Tabla 10. Plan operativo para el objetivo corporativo N°4 .....	46



**Anexos**

Anexo 1. TASCOI	.....54.
Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)	.....55
Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)	.....67
Anexo 4. PORTER	.....75
Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización	.....84

## **Introducción**

Mundo sonrisas clínica odontológica nace hace diez años en Soacha – Cundinamarca, como un proyecto de emprendimiento de la odontóloga especialista en ortodoncia Olga Lucia Bohórquez, quien inicia con este propósito para dar respuesta a la necesidad de parte de la población vecina de este municipio, que para esta época no encontraba mayor oferta de servicios odontológicos particulares de calidad. A través de los años la clínica ha ganado reconocimiento por su servicio humanizado y de calidad, los usuarios se han incrementado por la buena recomendación que hacen los mismos clientes, llevando a su dueña a pensar en crecer en infraestructura y en servicio.

Hace alrededor de 4 años que inicio la construcción de su propia sede, la cual cuenta con 2 niveles y en el primer piso 5 unidades odontológicas dotadas, busca que estas se ocupen paulatinamente a medida que se valla ejecutando su expansión. Durante estos años ha aumentado la competencia del sector odontológico, y las clínicas alrededor se han multiplicado, lo cual hace más exigente el crecimiento y posicionamiento en el mercado, de Mundo Sonrisas, el tener unas metas y una identidad clara dará como resultado el aprovechamiento de los factores clave de éxito a favor de la clínica y el mejor uso de sus recursos humanos y tecnológicos.

Al indagar acerca de la plataforma y la planeación estratégica de la clínica, se evidencia que no cuenta con ello, lo cual a juicio de las investigadoras y de la dueña, ha dificultado el crecimiento más efectivo de dicha clínica, pues el no tener un horizonte claro basado en un análisis prospectivo, limita y reduce las capacidades que hasta la fecha Mundo sonrisas ha adquirido en el paso del tiempo, y el trabajo diario carece de un sentido lógico a largo plazo. La dueña expresa su deseo de implementar en la organización una gerencia y administración más efectivas, que le permitan esa proyección deseada, el grupo investigador se ha interesado en realizar una Propuesta de Plan Estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica, por medio de la cual se pretende dar una identidad más definida a la clínica, a través de una misión, visión así como un norte y unos objetivos claros y contundentes que hagan que sus clientes internos se sientan más familiarizados y comprometidos con los objetivos organizacionales, y

que sus clientes externos se sientan más atraídos e identifiquen sus necesidades como prioridad para la clínica.

Para llegar a la construcción de dicha propuesta el equipo investigador ha aplicado herramientas adquiridas en la especialización de Gerencia de la calidad en salud, primero se hizo una reunión de socialización donde se explicó la razón por la cual se hacía presencia en la institución y que se pretendía al realizar la aplicación de ciertas herramientas. Para realizar el diagnóstico organizacional se aplicó la declaración de identidad con TASCOI, dando como resultado un una declaración de identidad y el ADN mismo de la clínica. Luego se realizó el análisis de los factores externos con la aplicación de la herramienta PENTA, y por medio del Modelo del sistema viable se analizaron los aspectos internos de la misma, finalmente por medio de PORTER se identificaron los factores claves de éxito.

Posterior a la captación de la información necesaria, se realizó la tabulación y gracias a esto, el análisis de la misma por medio de una matriz DOFA, la cual dio como resultado una lista de estrategias que se priorizaron por medio de una Matriz de Tjan, lo que permitió realizar una propuesta de planes de acción para la clínica. Logrando así englobar en esta propuesta el enfoque de la clínica hacia un norte más claro que pretende fortalecer el crecimiento de la misma y de sus empleados, con el objetivo de permanecer en el mercado, haciendo frente a las amenazas que a diario aparecen en el horizonte y además creciendo como empresa y produciendo servicios de calidad con calidez aumentando el valor a la misma día tras día.

## 1. Planteamiento del problema

Para la planeación estratégica se deben tener en cuenta los recursos y potenciales de la institución, para tomar acciones específicas en un tiempo y espacio determinado, orientando al cumplimiento de un objetivo común, así como definir qué se quiere lograr, cómo lograrlo y que metas se quieren obtener.

En los últimos años se ha venido presentando un aumento de franquicias y de clínicas odontológicas que ha generado una fuerte competencia en precios sumado a la sobreoferta de odontólogos, razón por la cual, la propietaria de Mundo Sonrisas Clínica Odontológica busca alternativas para mejorar el desempeño económico de la clínica, partiendo de que una de las debilidades detectadas es que actualmente no posee un plan estratégico.

La clínica considera este trabajo como su herramienta para poder identificar sus necesidades y priorizarlas para así avanzar a una gestión comprometida hacia los buenos resultados. Se ha visto que, a pesar de estar funcionando por varios años, es necesario que Mundo Sonrisas establezca un norte definiendo metas y estrategias, y es así como la planeación estratégica propone unos pasos para ejecutar y llevar a cabo unos planes, que la orienten hacia el futuro. También le permitirá buscar la alineación con su entorno, organizar sus recursos para crear una ventaja competitiva representativa, así como establecer con claridad cuál es el problema central al que se le podría llegar a dar solución a través de este modelo.

En cuanto a la calidad, los clientes siempre presentan diversas características y requerimientos respecto al servicio que buscan y ellos son el punto vital para cualquier organización, sin ellos, no habría una razón de ser como empresa. El que los clientes tengan una opinión positiva y favorable del servicio que reciben, cumpliendo con sus expectativas y satisfaciendo su necesidad a cabalidad, genera un gran efecto en la fidelidad e intención de compra lo cual permitirá a la organización mejor y mayor reconocimiento entre sus clientes, favoreciendo ingreso y retención de nuevos clientes al negocio, por lo tanto, también se busca que Mundo Sonrisas pueda aumentar su reconocimiento en el sector y del mismo modo tener mayor control de la gestión, que conlleve al cumplimiento de la misión.

Se utilizarán herramientas de diagnóstico empresarial iniciando con la Declaración de identidad, también para saber cómo ésta la organización propiamente en planeación estratégica utilizaremos el Análisis Interno a través de la matriz de Modelo de Sistema Viable, luego se realizará el diagnóstico externo y posteriormente el Análisis del Entorno competitivo con la herramienta de Porter, y así poder definir necesidades y oportunidades que puede tener en el mercado.

Se plantea para el presente trabajo de grado la pregunta general ¿Cómo diseñar la propuesta de Plan estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica?

## 2. Justificación

La planeación estratégica en las organizaciones es importante ya que no solo refleja las pretensiones de los dueños de una organización, quienes buscan posicionarla, hacerla más competitiva y ofertar servicios de calidad a través del logro de metas corporativas, de igual forma busca potencializar el talento humano hacia el logro de los objetivos organizacionales y brinda la posibilidad de medir y controlar los procesos, diferenciándose así de sus pares. A pesar de que la organización ha logrado funcionar a través de los años sin la implementación de la planeación estratégica, se busca organizar y encaminar procesos administrativos y financieros que le permitan mejorar su sostenibilidad, posicionamiento en el mercado, además incorporar nuevos servicios y dar apertura a más unidades cumpliendo con un correcto plan y estrategia que permita establecer nuevas metas y objetivos organizacionales desarrollados en un marco administrativo más estable y organizado, esto permitirá a la organización tener mayor reconocimiento, brindar servicios con mayor calidad, ser más eficientes con los recursos disponibles y re direccionar a la organización como una de las mejores clínicas odontológicas de la zona.

Se hace necesaria entonces la implementación del plan estratégico ya que teniendo en cuenta la estructura administrativa actual con la que cuenta la organización, esta impide ampliar la comercialización de los servicios, pues bajo estas condiciones se podría provocar un colapso, incumplimiento de plazos para atención, falta de materiales de trabajo y fallas en la atención. Lo cual afectaría otro de los objetivos del presente trabajo, que es impactar positivamente a los usuarios, prestar servicios de calidad a través del mejoramiento de procesos, que ellos logren identificar el valor de la organización, la importancia de la mejora para brindar servicios de calidad y contar con una oferta más amplia dentro de la clínica. Lo más importante es poder satisfacer todas las necesidades y cumplir a cabalidad con las expectativas de los usuarios, quienes darán el reconocimiento necesario para ampliar su portafolio de clientes y servicios.

Por otro lado, para las investigadoras es de gran aporte ya que permite desarrollar los conocimientos adquiridos dentro de la especialización (gerencia de calidad en salud), dar aplicabilidad a los mismos y de esta forma empoderarse de las diversas estrategias organizacionales y su desarrollo en el ámbito asistencial, el cual requiere en la actualidad un

amplio desarrollo de estrategias ligadas hacia un mismo objetivo, cumpliendo así los planes diseñados inicialmente, siendo coherentes con la razón de ser de las instituciones brindando una mejor calidad en la atención y mejor armonía dentro del equipo de trabajo que presta el servicio asistencial.

No es desconocido que dentro de dicho servicio asistencial se presentan diversas falencias en las cuales radica el no cumplir con las expectativas de los pacientes, por ello se requieren líderes innovadores capaces de solventar la aplicabilidad de estos planes propuestos, generando así una nueva cultura organizacional en la que todos los colaboradores, desde su quehacer, conozcan como aportan a la organización, como con cada meta cumplida se establece cada uno de los objetivos organizacionales, guiados siempre por la plataforma estratégica desde la cual se desarrolla cada iniciativa y proyecto, cumpliendo a cabalidad con cada ciclo propuesto que permita a la organización crecer, hacerse más sólida y auto sostenible a través del tiempo.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de Plan Estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa Mundo Sonrisas Clínica Odontológica.

Diseñar la plataforma estratégica de la empresa.

Formular estrategias incluyendo la presentación de los planes operativos.



## 4. Marco teórico-conceptual

### 4.1 Contexto de la Organización

Mundo Sonrisas Clínica Odontológica es una entidad privada con registro en Cámara y comercio desde noviembre de 2008, es una PYME, que ofrece servicios odontológicos desde septiembre de 2008, con dirección actual Carrera 6 N° 14-60 en el barrio Soacha Centro, siendo esta sede propia. Su propietaria y representante legal es la Dra. Olga Lucía Bohórquez.

De acuerdo con su ubicación, su entorno geográfico en el municipio de Soacha presenta las siguientes características: es el municipio más poblado de Cundinamarca y se ubica al sur de la sabana de Bogotá. Tiene varias rutas de transporte que funcionan dentro del municipio y también se comunican con Bogotá. Soacha como municipio, a través de los años se ha ido transformando económicamente pasando de ser eminentemente rural a una ciudad donde se congregan sectores industriales y de servicios con proyección regional. La sede de Mundo Sonrisas está rodeada por aproximadamente 8 clínicas y consultorios odontológicos, algunos separados por unas cuantas casas o locales y otros por 1 o 2 cuadras, se encuentran alrededor varios parqueaderos públicos.

Esta clínica inicio en un local pequeño con 2 unidades odontológicas, y estuvieron allí durante 8 años y medio. Hace 4 años compraron el terreno actual, donde se hizo demolición completa de la estructura y se construyó una nueva clínica que cuenta con 2 pisos. En esta sede nueva empezaron con odontología general únicamente. Un año después habilitaron ortopedia maxilar y ortodoncia. En la actualidad cuentan con 5 unidades odontológicas completamente dotadas en el 1er piso y su horario de atención es de lunes a sábado de 9am a 6pm.

A la fecha tiene 4 empleados detallados así:

- Recepcionista con contrato a término indefinido, quien se encarga de caja, registrar los datos del paciente, comunicarse con los laboratorios, contestar los teléfonos, registrar agendas, archivo, pagos a proveedores, e informes a Secretaria de Salud.

- Auxiliar de odontología e Higienista oral con contrato a término indefinido, que tiene como funciones apoyar al odontólogo en la atención de los pacientes, preparación de materiales, esterilización de instrumental, inventarios, almacén y pedidos.
- Odontólogo general con contrato por prestación de servicios, realiza la atención de pacientes de odontología general, diligencia Historias clínicas y RIPS.
- Ortodoncista, la Dra. Olga Lucia, quien es la propietaria, realiza atención de pacientes, diligencia las historias clínicas, funciones administrativas y de supervisión.

Los servicios que se prestan están posicionados por su calidad y precio. Bohórquez (2019) afirma que el incremento de la competencia y la gran oferta que se evidencia en el sector han impactado en el desempeño económico de la clínica. Manejan en promedio 120 pacientes semanales en la actualidad. Los usuarios tienen acceso a servicios de:

Consulta odontológica  
Resinas directas e indirectas  
Blanqueamiento dental  
Prótesis fijas y removibles  
Profilaxis  
Ortodoncia  
Urgencias odontológicas  
Diseño de sonrisa

Según Bohórquez (2019), Mundo Sonrisas ha venido facturando para el 2018 en promedio \$500'000.000, en el 2017 \$370'000.000 y para 2016 aproximadamente \$340'000.000. A lo largo de estos años de funcionamiento no ha tenido una propuesta de valor definida pero su propietaria afirma que podría ser la calidad en los procedimientos que se realizan, entendiendo que la mayoría de las pacientes son referidas. Los pacientes están satisfechos con los servicios y tratamientos que están recibiendo en la clínica y refieren con sus familiares y conocidos los servicios que se ofrecen en la clínica, así como también que su nombre ha sido de fácil recordación y su aviso es reconocido en el sector. Dentro de las expectativas de crecimiento, la Dra. Olga Lucia busca adecuar 5 unidades más en el 2° piso y habilitarse como IPS.

## 4.2 Antecedentes

La planeación estratégica a través de la historia ha ido evolucionando, sus orígenes se remontan a los escenarios de la guerra, pues se atribuye su nacimiento, en manos del general chino SunTzu, autor del libro “El arte de la guerra” y uno de los más antiguos estrategas (siglo IV A.C) que ha influenciado el pensamiento militar del mundo, con una buena aceptación entre líderes, políticos y en la gestión empresarial.

Basurto (2016) afirma:

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos (pag.2)

Finalizando los años 50 su nombre cambia a Formulación estratégica. Ya después, durante los años 60 adopta el nombre de Planeación de Habilidades, dando relevancia a las habilidades de las personas. Los años 70, con su revolución social dieron paso a la Respuesta Administrativa, y en los 80 ya se observa una resistencia a este modelo.

Posteriormente, las empresas observaron que había variables incontrolables, y por eso se empieza a implementar la Planificación estratégica. Hacia el siglo XX ya se hace más evidente la búsqueda de la planificación de las operaciones futuras y así lograr los objetivos propuestos.

Se realizó la revisión de algunas investigaciones similares al proyecto, con un contexto parecido a los que opera la clínica odontológica objeto de estudio y que sirvieron de referentes para generar aportes que enriquecieron la temática propuesta. A continuación, se relacionan dos (2) investigaciones consultadas que sirvieron como antecedentes.

Navarrete (2014), realiza una investigación en donde elabora un análisis de la situación interna y externa de la clínica para luego formular unas estrategias que le permitan lograr un

mejor desempeño en el mercado, indagando a través de una investigación de mercados los hábitos de los clientes potenciales. El aporte que realiza a la investigación es que permite comparar este centro odontológico con la clínica objeto de estudio (Mundo Sonrisas Clínica Odontológica) y determinar si existen debilidades y fortalezas comunes, estrategias de mercado y hábitos en los pacientes que asisten a la clínica que sean semejantes.

El segundo antecedente es de Bastos (2015) el cual presenta una propuesta para dar apertura de los servicios de odontología de la clínica dental, dado que este fue concebido inicialmente para el bienestar de la comunidad universitaria de esta Sede del Caribe, sin fines de lucro y enfocado al servicio de la población estudiantil, sin embargo, desde su creación se contemplaba la posibilidad de expansión hacia la comunidad. La contribución de este antecedente a la temática propuesta en la investigación es que permite realizar un análisis de cómo esta clínica realizó el proceso de expansión de sus servicios y de los retos a los que se enfrentaron para lograr este objetivo, que es similar a lo que se propone Mundo Sonrisas Clínica Odontológica para mejorar el portafolio de servicios que ofrece a sus clientes.

### **4.3 Marco teórico**

**4.3.1 Diagnóstico organizacional.** Nace como la necesidad de desarrollar un análisis para evaluar la situación puntual en la que se encuentra la organización identificando además las problemáticas existentes, sus factores potenciales y caminos o vías para aumentar el desarrollo (Valenzuela, Ramírez, González & González 2010, pág. 1). Requiere una correcta y permanente evaluación de la situación actual de la organización y esta evaluación está atada a acciones o resultados relacionados plenamente con los objetivos planteados inicialmente y sobre los cuales se está trabajando.

El interés por la creación de organizaciones que sigan formas más adecuadas de configuración y que permitan, así, mayores niveles de productividad y calidad en un clima más humano, ha conducido también a que se tome más conciencia de la necesidad de efectuar diagnósticos acertados acerca del estado de los sistemas organizacionales. (Valenzuela, 2010)

Antes de realizar el diagnóstico organizacional es indispensable tener la firme intención de generar cambios y comprometerse concienzudamente con el desarrollo de estos, del mismo modo contar con el apoyo principal de la alta dirección que promueva la obtención de información o los recursos necesarios para el desarrollo del diagnóstico y serán quienes principalmente retroalimenten los resultados de dicho diagnóstico y tomen decisiones frente al mismo.

Se debe tener en cuenta una fase de pre diagnóstico, la cual nace de unos resultados que no están cumpliendo con los objetivos o son poco satisfactorios, en pro de estos, tras presentarse una etapa de control y evaluación, se despliegan una serie de hipótesis que hablen de los resultados o comportamientos presentes y se da una primera aproximación a la causalidad de estos. Aunque no es una etapa puntual se quiere enfatizar en que es el punto en el que la organización razona acerca de la necesidad de implantar el diagnóstico organizacional. (Góngora, 2016)

Considerando que cada organización tiene su esencia o identidad apropiada, como primera medida es importante reconocer quién es como organización, que es lo que se conoce como declaración de identidad, reconocer qué le hace diferente en su mercado, cómo aporta e interactúa con el ambiente y puntualmente cada uno de los actores y productos que le conforman y cómo cada uno de estos factores le han edificado hasta el presente en el que se encuentra, obviamente sin desconocer sus principales competidores, su posición frente a ellos y su supervivencia a través del tiempo. (Plazas, 2019).

**4.3.2 Diagnóstico contexto interno.** Debe iniciar con la parte más sencilla, concreta y que es visible en la organización, los recursos. Ya que, para la estructuración e implantación de los procesos y planes formulados desde la alta dirección, se necesita: recurso humano, financiero, insumos, equipos, infraestructura (Picón, 2014) entre otros. Permite entonces el autoconocimiento y reconocer objetivamente las principales áreas potencializadas o las fortalezas y las cualidades que le dan ventaja competitiva, del mismo modo reconocer sus limitaciones y restricciones basadas en un establecimiento sólido establecido en la planeación estratégica, es decir, las debilidades. Se reconoce entonces las debilidades como variables que provocan una

posición desfavorable en cuanto a los recursos o las habilidades que se tienen, entre ellas se incluyen algunas actividades que no generan valor dentro de la organización, o algunas directrices que no se realizan de forma efectiva (Serna, 1998).

Como herramienta para determinar este contexto interno se puede referenciar el sistema de modelo viable, el cual contempla ciertas variables puntualizadas al interior de la organización, como son: Dirección, siendo esta la acción que permite que los empleados trabajen en pro de lograr los objetivos organizacionales; la planeación, que es la base para que programen las acciones o actividades guiados siempre por la visión organizacional; la organización, permite definir roles y priorizar actividades con un orden lógico para llevarlas a cabo eficazmente; la operación que es el punto donde se da marcha a las actividades anteriormente planeadas y finalmente el control, que es la fase de verificación garantizando que los planes se cumplieron, de acuerdo a estos resultados y el análisis de los mismos, se dará marcha a las acciones de mejora y cambios requeridos para lograr cumplir con lo establecido inicialmente.(Plazas, 2019)

**4.3.3 Fortalezas.** Las Fortalezas se definen como variables favorables que permiten diseñar e implementar variables que responden de forma eficaz cuando se presenta una oportunidad o está aproximándose o materializándose una amenaza (Plazas, 2019). Nos ayudan a identificar aquellas áreas y aspectos en los que una empresa sobresale o se destaca por encima de las demás en su sector. Las fortalezas pueden variar según el tipo de empresa y actividad.

**4.3.4 Diagnóstico contexto externo.** Cabe resaltar que ninguna organización se encuentra sola dentro de su entorno, se encuentra en un contexto dinámico y que sufre cambios permanentemente, dichos cambios pueden afectar algunos factores generando cambios también al interior de la organización, y viceversa, por ello parte del éxito de la sostenibilidad depende en gran medida de conocer dicho entorno externo. Por ello se requiere tener la información acerca del contexto en el cual se desenvuelve, es decir entender la situación en la que está involucrada la organización, identificar posibles amenazas y oportunidades, de igual manera prever las actividades o estrategias para evitar o hacerles frente a estas situaciones (Picón, 2014).

Existen actividades que permiten ejecutar adecuadamente este diagnóstico en el contexto externo, encontramos: rastrear, que será reconocer los indicios que permitan evidenciar cambios en el entorno y las consecuencias de dichos cambios; monitorear, ya que es el análisis y control permanente de las señales identificadas anteriormente; prever, por medio de planteamiento de hipótesis sobre hechos posibles a suceder de acuerdo al análisis realizado previamente y finalmente, evaluar, determinando los efectos o consecuencias y dar prioridad de acuerdo a el tiempo en el cual se pueden presentar y los factores que puede alterar dentro de la organización.(Picón, 2014).

Estas actividades deben ejecutarse permanentemente, realizando a su vez un seguimiento continuo, que permita responder adecuadamente al dinamismo del entorno, los cambios que este ofrece y cómo la organización hace frente a los mismos.

La herramienta PENTA es un mapa minucioso de las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación en la que se encuentran los cinco factores para tener en cuenta dentro del contexto externo, y habla de la interacción entre estos factores y la organización.

Contempla los siguientes factores:

- Políticos que influyen en diversas actividades de la empresa, instaura hasta donde puede actuar la organización además se habla de su seguridad y el orden interno
- Económicos por las condiciones financieras, el poder adquisitivo que puede tener la organización y como tales las relaciones comerciales que le atañen
- Normativos que será el factor que determinará la reglamentación con la cual funciona y opera la organización
- Tecnológicos teniendo en cuenta el permanente cambio frente a la renovación y avances científicos, dando respuesta al adaptarse a dichos cambios, favoreciendo la operatividad y prácticas dentro de la organización
- Ambientales teniendo en cuenta el tipo de industria, los factores que de acuerdo con ello pueden afectar su operatividad. (Plazas, 2019).

Como se logra evidenciar este proceso de diagnóstico organizacional externo es importante ya que sirve como instrumento para generar o basarse en el diseño de un cambio enfocado en la organización y deberá cumplir los criterios o validación específica de los hallazgos encontrados. (Rodríguez, 1999).

En consultoría organizacional se tienen en cuenta diversos componentes éticos ya que las decisiones que se tomen dentro de la organización afectan la equidad dentro de la misma impactan a otros grupos o individuos que hacen parte de ella, por ello las decisiones tomadas deben basarse en los valores de las personas que conforman la organización los cuales deben seguir y coordinar con los valores de la misma organización (Raineiri y Martínez, 2019).

Como primera instancia dentro de estas consideraciones éticas, se debe tener en cuenta el dar garantía frente a la confidencialidad de la información recolectada, si se llevaron a cabo entrevistas o indagaciones a personal de la organización, se les debe informar quien tendrá conocimiento de esta información y la importancia de su aporte dentro de la construcción del diagnóstico, por otro lado explicar a las partes interesadas el objetivo de realizar dicho diagnóstico y el uso que se le puede dar a la información recolectada, finalmente, definir puntualmente las responsabilidades y límites de cada parte, refiriéndose a la organización y la persona o personas encargadas de realizar el diagnóstico, así no se acarrea con actividades no encomendadas y se puede cumplir a cabalidad los requisitos establecidos inicialmente (Raineiri y Martínez, 2019).

**4.3.5 Planeación estratégica.** La planeación estratégica básicamente es la estructura sobre la cual se fundamenta el direccionamiento y enfoque global de la organización,

...actualmente las empresas para mantenerse en el mercado tan competitivo y cambiante deberán estar atentos y evitar la incertidumbre, buscando siempre tener planes estratégicos que le permita defenderse ante la situación que se enfrente. La planeación estratégica se define como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad



con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización a futuro (Serna, 2008, p. 55.)

Esta planeación permite un óptimo equilibrio que responde a los cambios y se adapta al entorno para lograr sobrevivir y mantenerse vigente en el mercado atendiendo efectivamente al intercambio constante de información. En cabeza de la alta dirección se analiza información tanto del entorno interno como externo contemplando diversas actividades a lo largo de la operación de la organización, previniendo además ante situaciones de contingencia el correcto actuar sin que interfiera en la continuidad operativa de la organización, contemplando procesos que son prioritarios para el correcto cumplimiento de objetivos organizacionales. (Aguilar y Jiménez, 2017)

**4.3.6 Plataforma estratégica.** Estructura conceptual sobre la cual se establece una organización, conformada por la misión, visión y los objetivos corporativos enmarcados dentro de la filosofía empresarial. A continuación, se define cada uno:

- **Misión:** es la razón de ser de una organización, lo que permite que se diferencie de las demás, ésta a su vez debe ser corta, clara, con un lenguaje acertado y motivador, que no incluya lenguaje técnico para que sea de fácil comprensión, debe ser cercano a los empleados y clientes para crear un vínculo y fortalecer el cumplimiento de ésta. (Plazas, 2019).

- **Visión:** Es la declaración amplia y específica de en dónde se quiere llegar a posicionar a la organización en un lapso específico de tiempo. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 2008). Define las metas que se quieren conseguir a futuro, teniendo en cuenta que estas metas deben ser realistas y alcanzables.

- **Objetivos corporativos:** estos son los resultados que espera alcanzar la organización, buscando focalizar el desarrollo y operatividad de la misión, estos deben tener acciones claras para su cumplimiento, del mismo modo deben ser medibles, específicos y realistas, para cumplirse orientando el enfoque de la visión y la misión, como característica indispensable

deben dar pie a la creación de indicadores para tener un criterio objetivo de cumplimiento de acuerdo a la situación en la que se encuentre la organización. (Aguilar, 2017).

**4.3.7 Diseño estratégico.** Se trata de la aplicación del diseño enfocado al futuro, con el fin de lograr la innovación y la competencia dentro de las organizaciones. Es una actividad creativa, que permite la integración del diseño a los procesos, y en la actualidad representa un desafío. Para Valencia (2012) el objetivo es establecer las cualidades multifacéticas de objetos, procesos, servicios y sus sistemas en ciclos vitales enteros.

El diseño estratégico es un método que se acerca a necesidades específicas de un entorno mediante una aproximación a lo social, cultural y político de un contexto, problematizando mediante una visión interdisciplinaria y generando un conocimiento congruente del fenómeno (Bermúdez, 2010), sirve a la sociedad y cumple dos objetivos: generar valor para el usuario y crear una estrategia que permita incrementar los ingresos para la organización o empresa. Para esto, se necesita de soluciones que contribuyan al bienestar de los individuos y la comunidad, valiéndose de la relación hombre-objeto-entorno-contexto para conceptualizar el problema abordado.

**4.3.8 Estrategia.** Proviene del griego “stratos” que significa ejército y “agein” que significa guía, el concepto está relacionado con orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin. La palabra estrategia puede ser concebida como un plan, o acciones que pueden ser comprendidas como una guía, con lo cual se interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, tienen como características que se desarrollan conscientemente y tienen como propósito, anticiparse a las acciones.

A nivel empresarial se puede definir la estrategia como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas. Al respecto Lukac&Frazier (2012) afirman que, la percepción inicial de estrategia es la visión de cómo quiere ser vista, sin embargo, más allá de eso la estrategia abarca la intención de qué puede hacer la organización y lo más importante lo que se propone no hacer.

**4.3.9 Plan de acción.** Comprometerse con un plan específico para ejecutar una estrategia puede garantizar el logro de éste (Covey, 2013). La relevancia del plan de acción radica en la priorización de las actividades realmente necesarias y de primer orden, dando un segundo lugar a las que no son tan importantes.

El Plan de Acción es una manera de hacer que los colaboradores o las personas responsables de una tarea, presenten la misma dentro de los tiempos y con los recursos asignados para ello, aunque es necesario aclarar que estos plazos en algunas ocasiones se pueden ir corriendo, dependiendo de cómo se dé el desarrollo de las tareas más priorizadas, y por ende esto nos obliga a reevaluar cada cambio.

**4.3.10 Indicadores.** Son datos cuantitativos, producto del análisis previo de cierta información. Para generar los indicadores, los datos utilizados deben ser relevantes y estar organizados para que permitan conocer realmente en qué grado se están cumpliendo los objetivos propuestos, y así mismo lograr hacer correcciones a las desviaciones que se puedan estar presentando. El indicador muestra el comportamiento de una variable en estudio, la cual da un panorama claro de cómo está la organización en dicho aspecto, y qué se puede hacer para corregir lo que esté mal y potencializarlo que se está haciendo bien. La cultura de medición es clave en la consecución del éxito en una organización, por lo tanto, es importante definir cuáles son realmente los indicadores de relevancia, así como quién los va a medir, a revisar, a interpretar y actualizar, si no se hace seguimiento a estos, no servirán de nada.

Los indicadores de gestión son datos numéricos producto de previa definición, recopilación, análisis y organización, logrando así que ellos indiquen de qué manera se están cumpliendo las metas definidas previamente en la organización, y de esta manera poder tomar acciones correctivas a tiempo. Los indicadores son de diferentes tipos dependiendo el ámbito en que se esté aplicando, y por ende se deben definir las unidades de medida y expresión de estos. Ejemplos de los indicadores que se pueden obtener tamizando la información y a partir de una regla de tres sencilla, y que son importantes para evaluar en toda organización, son el índice de satisfacción del cliente, índice de cuentas de cobro, índice de personal, indicador de ventas, entre otros. Existen diferentes tipos de indicadores de gestión, los cuales se enfocan en partes distintas

del proceso productivo de la organización, estos ilustran como se están llevando a cabo las metas de la organización aplicando el concepto de la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

La eficacia, se evalúa en la organización desde el proceso productivo y/o de prestación del servicio; desde la eficiencia, de esta manera se sabrá si el proceso anterior se está llevando a cabo con la utilización óptima de los recursos disponibles, tales como tiempo, personal, materiales, etc. La efectividad, que dará cuenta del cumplimiento de la meta propuesta para el proceso a evaluar, la relación a examinar aquí sería el costo beneficio, el impacto del producto y la calidad de los servicios.

Al formular un indicador se debe garantizar que este cumpla con la metodología SMART, la cual se define así:

- **Specific (especifico):** el indicador específicamente equivalente al objetivo que va a evaluar
- **Measurable (Medible):** debe ser fácil de medir, aunque el indicador tenga que ser medible por otras personas a lo largo del tiempo
- **Alcanzable:** la meta definida en términos de cantidad o calidad debe ser fácilmente medible
- **Relevante:** la información debe incidir realmente sobre la gestión
- **Tiempo:** especificar la frecuencia de la medición, lo cual debe hacerse acorde con los tiempos que se proyectan para el cumplimiento de los objetivos.

La ventaja de usar indicadores es la objetividad y comparabilidad, porque representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada y también asegura la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo.

#### 4.4 Marco legal y normativo

El marco normativo se orienta en la regulación del ejercicio profesional de Odontología en el país y a continuación se relacionan las principales normas que aplican para la práctica asistencial y legislación en salud, la responsabilidad médico legal de los profesionales en salud, y la responsabilidad civil y penal del acto médico -asistencial entre otros.

Tabla 1. *Marco legal y normativo*

<b>Normas</b>	<b>Descripción</b>
Ley 10 de 1962	Se dictan normas relativas al ejercicio de la odontología
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan Medidas Sanitarias
Ley 35 de 1989	Código de Ética del odontólogo colombiano y del Consentimiento informado
Ley 100 de 1993	Según la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 1164 de 2007	Se dictan disposiciones en materia del talento humano en salud
Resolución 1995 de 1999	Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica
Resolución 1164 de 2002	Adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares.
Resolución 2183 de 2004	Manual Buenas Prácticas Esterilización Servicios de Salud.
Resolución 2003 de 2014	Se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.
Decreto 4192 de 2010	Delega Funciones Públicas en Colegios Profesionales de la salud - Reglamenta Registro e identificación Única Talento Humano en Salud
Decreto 351 de 2014	Reglamentación manejo de residuos generados en la atención en salud y otras actividades
Decreto 780 de 2016	Se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, modificado de leyes, resoluciones y decretos que rigen la organización de unidades odontológicas en Colombia.

Fuente: Elaboración propia modificado de leyes, resoluciones y decretos que se aplican a los servicios odontológicos en Colombia.

## 5. Aspectos metodológicos

En este capítulo se presentan los diversos aspectos metodológicos desarrollados a lo largo del presente trabajo, se incluyen aspectos como el tipo de estudio, su delimitación espacial y temporal también se define la población y muestra, se hace una breve descripción de las herramientas que se utilizan y de las fuentes consultadas para el desarrollo de estas.

### 5.1 Enfoque metodológico, diseño y alcance

Este trabajo es de tipo cualitativo donde no existe manipulación de la realidad explicando cualidades de la empresa objeto de trabajo en su contexto general y específico, con el propósito de dar respuesta a la pregunta de este trabajo de grado. El diseño de esta investigación es no experimental de corte transversal.

Su alcance es descriptivo, donde se aplican una serie de herramientas para realizar el diagnóstico inicial de la empresa y a partir de la información recolectada durante 2 visitas, se realiza el análisis de dicha información y se desarrolla la propuesta de la plataforma estratégica.

### 5.2 Delimitación de la investigación

**5.2.1 Población y muestra.** La población objeto para la realización de este proyecto de grado es el personal vinculado a la organización que son 3 personas. Teniendo en cuenta que el número de la población permite utilizar como muestra el total de esta, se tomara como muestra el 100% de la población seleccionada.

### 5.3 Instrumentos

Se utilizan las siguientes 4 herramientas que permiten la recopilación de datos:

- Declaración de identidad a través de la técnica de TASCOI: Transformación, se refiere a las actividades que la empresa hace para producir sus servicios; Actores, personas o funcionarios que hacen la transformación; Suministradores, las personas que proporcionan los recursos;

Clientes o usuarios, dueños e Intervinientes son las personas para quien la empresa se desarrolla. Con esta herramienta se busca dar respuesta a las preguntas ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? (Anexo 1)(Reyes, 2007)

- Análisis Interno que se realiza desde el Modelo del Sistema Viable, que permite a partir de cada uno de sus componentes (dirección, planeación, organización, operación y control) realizar un diagnóstico interno completo del funcionamiento de la organización. Modelo creado por Stafford Beer que ha reunido el trabajo de muchos autores sistémicos, quienes han aportado desde diversos campos disciplinares. Se busca identificar las fortalezas y debilidades de la empresa (Anexo 2)(Espejo & Reyes, 2016)

- Revisión externa a partir del análisis PENTA para definir y determinar el entorno en el que se mueve la empresa. Describe como los factores externos (políticos, económicos, legales, tecnológicos y ambientales) afectan de manera directa o indirecta el funcionamiento de la empresa (Anexo 3)(Levy, 2010)

- Cinco fuerzas de Porter ¿en qué debo ser bueno?, permite conocer el grado de competencia que existe en el sector y como se ubica la empresa dentro de éste, para lo cual se analizan cinco fuerzas (proveedores, clientes, competidores, sustitutos, industria) y con esta información desarrollar una estrategia de negocio que permita a la organización la búsqueda de ventajas y lograr diferenciarse (Anexo 4)(Porter, 2009)

## 5.4 Fuentes

**5.4.1 Fuente primaria.** Las fuentes primarias para el desarrollo de este trabajo corresponden a los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos a los empleados de la empresa.

**5.4.2 Fuentes secundarias.** La fuente secundaria (Plazas, 2019) está constituida por el libro del Ing. Alberto plazas porras que tiene por título: Ideas simples sobre planeación estratégica del año 2019, que facilita el acceso a las herramientas usadas.

## 5.5 Procedimiento

**5.5.1 Fase 1. Diagnostico.** En la fase inicial se aplican los instrumentos en la población real de estudio. El primer instrumento que se aplica es la Declaración de Identidad a través de la técnica TASCOI, aplicándose solamente a la dueña de la clínica. Siguiendo con el formato de Modelo de Sistema Viable, el cual se aplicó a todos los empleados incluida la dueña. Después se aplica la herramienta PENTA y por último el formato de PORTER, de igual manera a todos los empleados y la dueña. Se realizaron dos visitas para realizar el completo diligenciamiento de los formatos.

**5.5.2 Fase 2. Análisis de la información y propuesta a la empresa.** Aplicadas las herramientas, se realiza el análisis de la información recopilada, tomando la media de los resultados de la población en estudio, a partir de ellos se toman 10 debilidades y fortalezas del modelo de sistema viable para redactar el diagnostico interno de la organización y con PENTA 10 amenazas y oportunidades para redactar el diagnostico externo de la organización, basadas en esto, se formula la propuesta de la plataforma estratégica, conformada por la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

**5.5.3 Fase 3. Formulación de estrategias.** Partiendo del análisis ya descrito en la fase 2, a través de las herramientas utilizadas, se procedió a realizar un listado de las debilidades y fortalezas basado en la situación interna, otro listado de las amenazas y oportunidades que son anticipaciones del futuro y se refieren a los factores externos. Finalmente se identifican los factores claves de éxito los cuales se obtienen al analizar el entorno de la empresa e identificando cuáles son los elementos críticos para enfrentar a la competencia. Una vez definidas todas estas variables se procede a realizar una lista de estrategias, que sirven como base para cumplir con los objetivos y que constituyen pautas de actuación. Para definir las estrategias, se tuvieron en cuenta los resultados del diagnóstico interno y externo, junto con los factores claves de éxito; paso siguiente se priorizaron estas estrategias a través de la Matriz de Tjan.

**5.5.4. Fase 4. Elaboración de planes operativos.** Realizada la priorización de las estrategias, resultaron 23 priorizadas en verde, las cuales fueron agrupadas según grado de prioridad y



aplicabilidad de los 4 objetivos organizacionales definidos anteriormente. Posteriormente y basados en la aplicación de la herramienta planteada en el libro Ideas simples sobre planeación estratégica (Plazas, 2019), se diseñó un cuadro para montar estos planes operativos, el cual contempla un indicador para cada estrategia, que permitirá hacer seguimiento y evaluación a su aplicación y desarrollo, también contiene una meta que permite proyectar los resultados y trabajar objetivamente con la materialización evidente de los resultados y finalmente una aproximación de la asignación de recursos lo cual permite dimensionar la inversión en el desarrollo de estas estrategias.

Al armar estos planes, se desarrolla un soporte para la ejecución de cada objetivo aplicando dichas estrategias, teniendo en cuenta las limitantes y características que genera desarrollar cada una de ellas. Todo esto como propuesta para la aplicación de la plataforma estratégica y la gestión del cambio dentro de la organización.

## 6. Desarrollo de la propuesta

### 6.1 Diagnostico

En esta fase se realiza la aplicación de las herramientas para efectuar el diagnóstico organizacional, dicha aplicación se realizó a través del diligenciamiento de formatos de las herramientas mencionadas anteriormente. Se visitó las instalaciones de Mundo sonrisas en dos ocasiones, una primera visita llevada a cabo el 12 de septiembre en la que se hizo un abordaje inicial de las herramientas y una segunda visita el 19 de septiembre de 2019 en la cual se corroboraron y clarificaron los datos obtenidos, en estas visitas se contó con la participación de la propietaria y dos empleados, quienes son la población real de estudio.

**6.1.1 Declaración de identidad.** El primer instrumento que fue usado, es la Declaración de Identidad a través de la técnica TASCOI, con el cual se busca dar respuesta a las preguntas: ¿qué realiza la institución?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿quiénes son los propietarios?, ¿quiénes son los clientes?

La estructura de la herramienta TASCOI es la siguiente:

Transformación: son las actividades que realiza la institución para producir bienes o servicios

Actores: son las personas que trabajan en la organización

Suministradores o proveedores: son los que proporcionan los insumos

Clientes o usuarios: personas o instituciones a las que va dirigido el producto o el servicio

Owners o dueños: son los propietarios de la organización

Intervinientes: quienes regulan la organización o agregan valor

La información para la construcción de la herramienta TASCOI (Anexo 1) se obtiene a través del diligenciamiento del formato dirigido por las investigadoras a la propietaria de la clínica odontológica, a través de éste, se puede visualizar las actividades que realiza la institución y entender el negocio, con lo que se logra comprender: los pacientes conocen la clínica

principalmente porque son recomendados por otros pacientes que ya adquirieron el servicio, por otro lado, en la primera visita reciben de una vez la valoración inicial y sus precios, la cual no tiene ningún costo, y si el usuario se encuentra interesado en el servicio es atendido sin agendamiento previo.

Los actores son principalmente las personas de la organización, los colaboradores que hacen posible se preste la atención y el funcionamiento dinámico de la organización, son además quienes hacen posible la transformación, pues los equipos e insumos están ahí como una materia prima, pero la fuente que hace posible se brinde el servicio a los pacientes, son ellos.

La estrategia de captación de clientes se realiza a través del “voz a voz” y de recomendados, de igual manera se busca fidelizar a los nuevos usuarios que llegan buscando una nueva alternativa luego de tener experiencias negativas en otros consultorios odontológicos, para esto se procura brindar una atención de calidad.

Frente a los suministros y proveedores, se evidencia que tienen tres proveedores fijos ya conocidos por la organización lo que permite realizar un seguimiento de la calidad de los insumos, los tiempos de entrega y las garantías de los productos. Sin embargo, en ocasiones se debe recurrir a proveedores diferentes, para lo cual la administradora de la Clínica realiza un análisis de los servicios ofrecidos y los precios.

Dentro de los posibles cambios que la propietaria propone está, que al agendar citas se puedan disminuir los tiempos de espera del paciente, lograr ofrecer un servicio adicional de ortodoncia los sábados ya que es una jornada en la que los pacientes pueden asistir con mayor facilidad, y redistribuir los cupos correctamente, ya que en los días de pago de quincenas el servicio se llena con pacientes que no estaban programados en agenda, generando demanda insatisfecha por no lograr cumplir con los tiempos de atención programados.

Respecto a los intervinientes, las clínicas alrededor no influyen de manera negativa, ya que la dueña refiere que ella compite con precios y calidad en el servicio y la clínica goza de reconocimiento y posicionamiento positivo en el sector.

**6.1.2 Diagnóstico interno.** Para realizar el diagnóstico interno de la organización se aplica como herramienta el sistema de modelo viable (Anexo 2), el cual permite obtener una visión clara de la organización en su contexto interno, teniendo en cuenta variables como dirección, planeación, organización, operación y control, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Al aplicar esta herramienta se logra identificar 10 fortalezas y 10 debilidades que se describen a continuación:

Tabla 2. *Lista de fortalezas y debilidades del diagnóstico interno*

Fortalezas	Debilidades
1.La empresa cuenta con una buena imagen y prestigio 2.Gozar de una excelente reputación de la alta dirección y su gerente 3.La institución cuenta con una Correcta aplicación de Manuales guías y procedimientos 4. Realizar con fluidez las tareas y de esta manera aumentar la capacidad de repuesta a los clientes 5.Excelente cultura y orientación al cambio 6.Los costos son acordes con relación al sector y sus competidores 7.La institución cuenta con eficacia en la tercerización 8.Buena efectividad de los procesos, niveles de calidad, costos 9.La empresa tiene facilidades de ubicación y diseño de planta	1.Ausencia de un Sistema de planeación estratégica 2.No se aplican técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones (ruta) 3.No hay Gestión de la calidad 4.Ausencia de sistemas orientados al usuario 5.Nivel de rotación y ausentismo 6.Deficiencia de estructura organizacional 7.Dificultades en mano de obra directa 8.Disminución en la eficiencia de la prestación del servicio 9.Ausencia de medición del cumplimiento de objetivos en todos los niveles 10.Falta de gestión del riesgo (identificar, analizar riesgo laboral y seguridad del paciente)

Fuente: Elaboración propia resultado de la herramienta de Modelo de Sistema Viable aplicada

Teniendo en cuenta la aplicación de esta herramienta para el diagnóstico interno, se puede entender que, las fortalezas de la organización se encuentran enmarcadas en el reconocimiento y

aceptación que tiene por parte de sus clientes, desde el momento del contacto inicial, en el cual se le informan los beneficios y se dan respuestas inmediatas a sus necesidades, teniendo un rápido contacto con el profesional y un seguimiento pertinente por parte del mismo; de igual manera tiene como valor agregado el brindar un servicio con calidad a precios asequibles y razonables con los cuales los clientes pueden tener garantía de su servicio y por lo cual son receptivos a facturar su servicio antes de ser atendido por el profesional, precisamente por el grado de confiabilidad que logran al recibir los servicios por parte de la clínica.

A juicio de la dueña, la organización logra tener controlado y organizado el proceso de tercerización de los servicios, como es el servicio de Rayos X y laboratorio dental, entre otros, sin afectar la productividad y utilidades esperadas en su negocio. Finalmente, dentro de estas fortalezas se tiene en cuenta la ubicación y distribución de la planta física, ya que es estratégica y permite a los usuarios y demás partes interesadas, el fácil acceso, visibilidad y desplazamiento óptimo dentro del establecimiento.

La propietaria y los empleados tienen una buena percepción del negocio teniendo en cuenta la trayectoria y crecimiento de este, sin embargo, no desconocen que hay factores en los cuales se debe trabajar internamente para favorecer la productividad, competitividad y sostenibilidad.

Como debilidades se encuentra, el no contar con una planeación estratégica, lo cual genera que los colaboradores no trabajen en forma coordinada hacia la obtención de los mismos objetivos, tienen una visión muy personal de lo que es la calidad esperada por los clientes, y sobre ello trabajan, sin tener como tal un consenso o direccionamiento organizacional que los redirija por una línea de trabajo estandarizada, prueba de ello es la carencia de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones (ruta), ya que son tomadas por la dirección, que escucha la opinión de los empleados, pero al final decide, lo que genera la poca posibilidad de medir objetivos, pues no se lleva un control o evaluación sobre los mismos.

Se trabaja más en la parte operacional-asistencial y desde allí se encamina la organización, si bien su principal accionar está dirigido a los usuarios, no existe como tal un programa orientado al usuario, más allá de conocer su opinión, o donde el usuario sea partícipe dentro de las

dinámicas institucionales y conozca los procesos y objetivos sobre los cuales trabaja la organización, ya que, al no contar con la plataforma estratégica, los usuarios desconocen esta entidad como organización.

Otra debilidad es el nivel de rotación y ausentismo, puesto que, si bien se cuenta con el apoyo de otro profesional odontológico itinerante, estos prestan su servicio en la clínica de acuerdo con su disponibilidad, lo cual genera dificultades en los agendamientos de citas, siendo su presencia en el consultorio muy rotacional y variada. El personal de apoyo (auxiliares) realiza tareas varias y no cuentan con personal de reemplazo, afectando la atención de los usuarios y dinámica normal de trabajo en la clínica. Finalmente, no se realiza gestión del riesgo por lo cual no se logra identificar los peligros a los que está expuesto el colaborador y los usuarios, lo cual se da al no tener una visión como organización que brinda calidad en la atención, se obvian o pasan por alto este tipo de actividades las cuales dan mayor valor y atención integral al usuario.

**6.1.3 Diagnóstico externo.** Para el diagnóstico externo se tuvo en cuenta la herramienta PENTA(Anexo3), la cual permite a través de factores como son políticos, económicos, normativos, tecnológicos y ambientales, tener una visión objetiva de las circunstancias externas que pueden afectar directa o indirectamente a la organización, identificados entonces como amenazas y oportunidades, según las cuales se obtuvieron las siguientes:

Tabla 3. *Lista de amenazas y oportunidades del diagnóstico externo (primera parte)*

Amenazas	Oportunidades
1. Creciente saturación del mercado	1. Buena Capacidad de endeudamiento
2. Informalidad del sector está en aumento	2. Nivel de tarifas acordes al mercado
3. La institución no ha aplicado a alguna norma certificable	3. La institución cuenta con precios competitivos en el mercado
4. Falta de automatización	4. Buena Estabilidad laboral para los trabajadores
5. Falta de desarrollo de integración de soluciones informáticas	5. Cuenta con una excelente legislación medioambiental
6. Nula inversión en investigación, desarrollo e innovación	6. La empresa posee una buena cultura de reciclaje
7. Falta de mejoras en innovación tecnológica	7. Optimo Manejo de desperdicios y desechos
	8. Preservación de recursos naturales

Fuente: Elaboración propia resultado de la herramienta de PENTA aplicada

Tabla 3. *Lista de amenazas y oportunidades del diagnóstico externo (segunda parte)*

Amenazas	Oportunidades
8. No existe uso de medios digitales 9. No está documentada la Legislación propia del sector 10. Amenaza de desastres naturales	9. Protección del medio ambiente 10. La institución cuenta con una responsabilidad social orientada a ayudar a los menos favorecidos

Fuente: Elaboración propia resultado de la herramienta de PENTA aplicada

**6.1.4 Cinco fuerzas de Porter.** Esta herramienta (Anexo 4), permite identificar como se encuentra la organización frente a sus competidores reconociendo factores claves de éxito, maximizando los recursos que tiene la empresa, con el fin de superar a la competencia y mantenerse en el mercado, y se logra identificar:

Tabla 4. *Lista de aspectos favorables y desfavorables cinco fuerzas de Porter*

Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
1. Excelente cantidad de proveedores 2. Buen impacto de insumos sobre el costo o diferenciación 3. La institución cuenta con una excelente aceptación o utilidad del servicio 4. Buena identidad de marca 5. Excelente precio 6. Buen Volumen de compra 7. Excelente Relación calidad-precio 8. Óptima permanencia y tradición en el mercado 9. Buen nivel de diferenciación del servicio 10. La institución cuenta con una buena identidad y relevancia de la marca 11. Excelente margen de utilidad	1. Alto grado de dependencia con los proveedores 2. No hay presencia de insumos sustitutos 3. Disminución de la cantidad de productos o servicios sustitutos 4. No hay buen acceso a canales de distribución 5. Aumento de la cantidad de competidores en el sector 6. Capacidad total instalada no se usa en su totalidad 7. No cuenta con una propuesta de valor innovadora 8. No ofrece incentivos a los compradores

Fuente: Elaboración propia resultado de la herramienta de Cinco Fuerzas de Porter aplicada

La aplicación de esta herramienta, logra evidenciar, que la organización es reconocida en el sector, compite con precios favorables, la permanencia y tradición en el mercado es un aspecto que se destacan ya que han sabido mantenerse a través del tiempo, cuenta con clientes fidelizados y con los cuales se hace captación de más clientes a través de los referidos, gozan de buena reputación a pesar de la saturación del mercado de clínicas odontológicas y la informalidad del sector, que abarcan gran cantidad de los competidores en la zona.

Como una amenaza muy importante se encuentra la falta de automatización y uso de medios digitales, ya que hasta el momento la propietaria no ha recibido asesoría y acompañamiento al respecto, lo que puede disminuir las oportunidades y limita el desempeño y desarrollo a nuevos nichos de clientes; no cuentan con página web, aplicaciones o soluciones informáticas demandadas hoy en día por el mercado, dificultando mayor captación de usuarios. El agendamiento de citas puede mejorarse a través del uso de herramientas ofimáticas para hacer un manejo adecuado de la información, para lograr que los procesos operacionales (que son en los que se enfocan), sean más efectivos, eficientes y logren el cumplimiento de metas y objetivos desde una perspectiva organizacional estratégica.

Ven como un aspecto positivo el tener proveedores fijos, sin embargo, ante alguna situación de contingencia no se tiene la seguridad de acudir a otros proveedores porque las condiciones para contratar son menos favorables; en cuanto a la utilización de productos sustitutos, no hay presencia de insumos sustitutos que iguallen la calidad y el precio, y se está muy limitado a los insumos y materias primas de los proveedores con los que trabajan siempre, por otra parte, el servicio ofrecido en los tratamientos odontológicos satisface las expectativas de los clientes los cuales refieren a sus conocidos y/o familiares; por otro lado, es evidente que en el aspecto ambiental son muy organizados y dan gran importancia al uso adecuado de los recursos, pero no hay una documentación o política que sustente la práctica consciente que ellos realizan.

A pesar de la infraestructura con la que cuentan, la capacidad instalada no es acorde con la demanda de pacientes, pues muchas veces las unidades odontológicas se encuentran vacías y sin aprovechar por la falta permanente de otro profesional que apoye la atención, se podría dar mayor y mejor cobertura ya que cuentan con la estructura física para hacerlo y así ampliar su



portafolio de servicios; imponerse con mayor claridad ante la competencia y vender paquetes de servicio integrales que le den un valor agregado como organización.

## **6.2 Propuesta de plan estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica**

Como se mencionó anteriormente en el desarrollo del trabajo, la clínica odontológica Mundo Sonrisas no posee un plan estratégico que le permita tener las bases para su funcionamiento y posterior consecución de sus objetivos, proporcionando herramientas para afrontar los posibles retos que tenga en el futuro. El establecer los objetivos le permite identificar cuál es la dirección, hacia dónde va la institución, generar que los empleados se sientan comprometidos y finalmente, descubrir qué es lo mejor que sabe hacer la organización y cuáles son los aspectos en los que puede mejorar.

Si la institución sigue trabajando sin un camino a seguir, podrían incurrir en el error de alejarse de sus objetivos, por eso se plantea realizar una propuesta de plan estratégico con el cual se puede identificar los servicios que la clínica ofrece a los clientes, los objetivos y valores institucionales, así como también se establecen unas estrategias que pueden generar un impacto positivo en la productividad y rentabilidad.

Para el desarrollo de esta propuesta se analizaron los resultados de las herramientas aplicadas, lo cual permitió realizar la declaración de identidad de la clínica. Se efectuó el análisis interno para determinar cómo está la institución ahora, cómo llegó a ocupar el lugar que tiene en el mercado, su ventaja competitiva y los recursos que posee. También se realizó el análisis externo de cómo se relaciona la clínica con su entorno y cómo éste le afecta positiva o negativamente; toda esta información permitió trazar un camino para el desarrollo del plan estratégico.

Los elementos que componen la planeación estratégica de una organización son la misión, visión, valores y objetivos corporativos. Para la construcción de cada uno de estos elementos, el grupo investigador tuvo en cuenta que, junto con la dueña y empleados de la clínica, se realizó una lluvia de ideas, de donde surgen diferentes opiniones sobre el tema de una forma creativa y

atendiendo a los conceptos teóricos de cada uno de estos elementos, se elaboró el siguiente plan estratégico para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica.

**6.2.1 Misión.** Mundo Sonrisas es una clínica odontológica que ofrece atención integral al usuario en los servicios odontológicos, permitiendo el contacto permanente con el profesional, con calidez de forma personalizada, cumpliendo estándares de calidad y comprometidos con la salud oral de la comunidad.

**6.2.2 Visión.** Al 2022 Mundo Sonrisas será una IPS odontológica considerada como una de las mejores alternativas en soluciones de salud oral para la comunidad con un modelo de atención basado en la calidad y excelencia en la atención al usuario.

### **6.2.3 Objetivos corporativos**

- Mantener la rentabilidad de la institución mediante una gestión empresarial adecuada, optimizando los recursos
- Proporcionar un ambiente laboral que genere el crecimiento del talento humano, desarrollando su liderazgo y mejorando su desempeño
- Evaluar el servicio de atención a los clientes con el fin de adaptarse a las necesidades actuales en plataformas de atención y contacto.
- Utilizar un sistema para el manejo adecuado de las historias clínicas de los pacientes asegurando el control y resguardo de la información

**6.2.4 Principios y valores corporativos.** Es primordial que cada colaborador de la clínica muestre una actitud coherente y orientada a cumplir estos valores:

- **Calidez humana:** es el trato a los pacientes/clientes con cordialidad y afecto humano, pensando en los demás y en la manera como el otro se siente o piensa.

- Vocación de servicio: trabajar con amor y conciencia, hacer bien el trabajo buscando preservar o recuperar la salud, y en este caso la salud oral.

- Excelencia: buscar mejores resultados en la organización usando un sistema de gestión de calidad que optimice los procesos, conociendo de antemano como se realizan los procesos, midiendo su desempeño y así tomar mejores decisiones.

- Responsabilidad: cumplir con las obligaciones adquiridas de forma positiva y asumiendo las consecuencias. Adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la realización del trabajo en la institución y sus posibles resultados, la responsabilidad es interna de los trabajadores y externa hacia los clientes y el entorno en general, respetando las leyes y normas.

- Lealtad: fidelidad hacia el equipo de trabajo y nuestros clientes

- Confianza: la relación de los trabajadores en la institución es fluida y eficaz lo que permite fomentar entre los trabajadores y con los clientes la credibilidad en los procesos que desarrollamos.

- Solidaridad: compartir los intereses y necesidades de nuestros clientes, especialmente en situaciones difíciles, buscando siempre el bien de la comunidad.

**6.2.5 Propuesta de valor.** Teniendo en cuenta que ésta, debe hablar del servicio que se oferta y que, además, es lo que hace a la organización diferente y atractiva para los usuarios, se formula la siguiente propuesta de valor: ofrecemos soluciones integrales en servicios odontológicos en forma personalizada, permitiendo un contacto permanente y cálido con el profesional.

Su construcción se realizó junto con la propietaria de la clínica y tomando en cuenta los tres elementos que la componen, que son, el segmentar a los clientes; quienes la mayoría son ya conocidos , buscan solución urgente a sus necesidades en salud oral y que permiten llegada de nuevos clientes gracias a recomendar los servicios de la clínica, por otro lado el definir las

características del producto, en las que se tiene en cuenta el valor agregado que entregan al ofrecer un servicio personalizado y con calidez, y finalmente se redactó la propuesta de valor, generando una información puntual y atractiva para todos los clientes y futuros usuarios de la clínica odontológica mundo sonrisas.

### **6.3 Formulación de estrategias**

A partir del diagnóstico realizado se plantearon una serie de estrategias, que buscan que la organización sea proactiva, que tome acciones preparándose para los cambios, y que pueda cumplir con los objetivos corporativos.

Dichas estrategias corresponden a los aspectos identificados con la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, es por ello que para las fortalezas, las estrategias planteadas incluyen: el implementar una campaña publicitaria en medios digitales y redes sociales para captar nuevos mercados, de igual forma proponer un modelo de identidad institucional en el cual se resalte de manera contundente la reputación y prestigio de la clínica y así tener clientes fidelizados, esto también por medio de la implementación de horarios de atención más estrictos en la agenda y atención de pacientes y que gracias a ellos se aumente el voz a voz de los servicios para lograr mejor aprovechamiento de la planta física.

A nivel corporativo se propone crear un cronograma de capacitación mensual en el cual se socialicen protocolos y guías para que se lleve a cabo su aplicación de forma eficiente para todos los procesos asistenciales aplicables, verificar el logro de los objetivos empresariales con reuniones trimestrales, que incluyan a todo el personal y dentro de estas mismas socializar la implementación de indicadores que nos permitan verificar la efectividad de los procesos, en especial en la atención al cliente, para verificar y mejorar los indicadores de satisfacción con ellos.

Por otro lado para hacer más objetiva el área financiera, crear un registro obligatorio de entrada y salida de materiales, así mismo relacionarlo con los indicadores de ventas para llevar un control más efectivo; teniendo en cuenta la parte de los proveedores, mantener el margen de

precios acorde a la competencia sin afectar la calidad, cotizando con otros proveedores para disminuir costos de materias primas y así maximizar las ganancias y finalmente, realizar auditorías de segunda parte a los servicios tercerizados (incluyendo proveedores) para así garantizar el control de calidad a los mismos. Buscando abarcar las fortalezas encontradas para maximizarlas y potenciar la prestación del servicio en la organización.

Para las debilidades, se formulan las siguientes estrategias: Proponer una plataforma estratégica por medio de la cual se realicen los planeamientos necesarios para el logro de los objetivos y gestionarla en todos los niveles de la organización, de igual manera, realizar capacitación en sistemas de información y toma de decisiones a todo el personal, dentro de dicha capacitación, definir una estructura organizacional que facilite la toma de decisiones y la eficiencia organizativa de la clínica; en cuanto al cliente y el modelo de atención basado en calidad de la atención, se propone implementar normatividad ISO 9001/2015 para trabajar en calidad y en pro de esta directriz implementar un programa de seguridad del paciente y optimizar la prestación de servicios de acuerdo a las características del mercado ya conocidas, teniendo en cuenta los días y horas de mayor afluencia de público, ya identificadas; para dar seguimiento a esto, definir indicadores de cumplimiento organizacionales en todos los niveles.

Pensando en el talento humano de la compañía, se propone incrementar el personal para mejorar los tiempos de descanso y vacaciones de todos los empleados y organizar con ellos dichos tiempos en un cronograma, dentro de esta tarea se elegirá un odontólogo y un auxiliar que cumplan con los perfiles requeridos. Finalmente, para integrar todas las debilidades encontradas, se implementará un programa de gestión de riesgo en el trabajo por medio de capacitaciones conjuntas con ARL.

Respecto a las amenazas se plantean estrategias que buscan: impactar de manera positiva a los clientes con ofertas que premien su fidelización, pensando en ellos, trabajar con los mejores estándares de calidad y hacia la excelencia dándole un valor agregado frente a los negocios informales del sector, siendo coherentes con esta primicia, focalizar el modelo de atención de acuerdo con las expectativas del cliente y con óptimas prácticas de esterilización e higiene en los

equipos. Establecer tiempos y actividades específicas para documentar actividades y cumplir con normatividad y legislación exigida propia para el sector.

Para darle mejor y mayor automatización y eficacia a los servicios, se contempla el integrar soluciones informáticas que faciliten la gestión y fortalezcan el modelo de atención, como página web fan page y aplicaciones móviles, del mismo modo involucrar uso de medios informáticos para la automatización de la historia clínica y uso de nuevos medios de comunicación con el usuario y además involucrar herramientas informáticas en el establecimiento y seguimiento con los usuarios, como una página para agendamiento de citas que envíe recordatorios a los usuarios, para ello buscar apoyo con profesionales y expertos en el tema, que permitan la integración de medios digitales; así mismo, permanecer a la vanguardia en equipos e insumos utilizados en la atención, y finalmente, atendiendo a posibles contingencias, actualizar e implementar plan de emergencia para actuar frente a posibles eventos o desastres naturales.

Para las oportunidades se plantean diversas estrategias, dentro de las cuales están: mantener comportamiento financiero estable que permita tener buena capacidad de endeudamiento, pensando en esto se debe, estudiar el comportamiento de tarifas en la zona para seguir ofreciendo un nivel competitivo sin poner en riesgo la rentabilidad y continuar impactando de forma positiva en los clientes ofreciendo precios competitivos y paquetes de servicios en la atención. En cuanto al personal se busca ofrecer a los colaboradores estabilidad laboral y garantías en la contratación lo que genera mayor compromiso y condiciones óptimas de trabajo y desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta que se maneja un buen nivel de compromiso en el eje ambiental de la organización, se plantea fortalecer la cultura de reciclaje en los colaboradores y los usuarios con charlas educativas y folletos informativos, además ofrecer los espacios e insumos necesarios para ello, educar en la importancia de protección del medio ambiente a colaboradores y usuarios, continuar haciendo optima destinación de desperdicios y desechos producidos por la clínica, incentivando con beneficios a quien lo realice correctamente, aumentar la cultura de preservación de recursos naturales en colaboradores y usuarios por medio de la educación y

también incentivos de reconocimiento y fortalecer el uso adecuado del recurso energético a partir de las buenas prácticas. Como eje central de la organización, se encuentra el tema de responsabilidad social, por lo cual se busca fortalecerla apoyando programas de salud oral desarrollados en la comunidad.

Teniendo en cuenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter que dan un panorama más claro de cómo se ve la organización frente a sus competidores, se destacan algunos aspectos favorables y se plantean estas estrategias: realizar una preselección de posibles proveedores de acuerdo con portafolio de productos y servicios ofrecidos por estos, clasificarlos y evaluar el cumplimiento del plazo de entrega, tomando la decisión que mejor rentabilidad y estabilidad den a la organización, estableciendo como guía en esta selección el realizar seguimiento a duración de inventarios y stocks disponibles y realizar un mejor control de los costos y gastos, a partir de la implementación de actividades de seguimiento y el establecimiento de convenios con los principales proveedores.

Respecto a los clientes, identificar y clasificar los grupos de usuarios para diseñar y ofrecer paquetes o promociones de acuerdo con el servicio o producto de mayor demanda en épocas del año específicas, ofrecerles múltiples facilidades de pago como tarjeta de crédito, cuotas y descuentos en tarifas a familiares o amigos referidos; pensando también en su comodidad definir el diseño de la sala de espera, de la recepción y el uniforme tanto de los profesionales como de auxiliares, atendiendo a que son aspectos valorados positivamente por los usuarios y generan una buena primera impresión favoreciendo una imagen amigable y real que se puede fortalecer a través de eventos sencillos de información sobre temas de salud oral dirigidos a la comunidad, esto junto con campañas de salud oral en colegios o jardines infantiles cercanos con el fin de hacer inducción a la demanda y aportar a la responsabilidad social. Por último, desarrollar un plan de capacitación y actualización en atención al cliente, incluyendo la evaluación del impacto.

Dentro de los aspectos favorables se proponen las siguientes estrategias: implementar actividades de control cuantitativo y cualitativo al cumplimiento de los proveedores con registro sistematizado del mismo; se debe tener en cuenta que, por las características de los servicios

ofrecidos, estos no presentan sustitutos, tan solo se podría considerar como sustitutos materiales y equipos que se ofrecen en el mercado para la higiene y la salud oral.

Por otro lado y pensando en los colaboradores, dentro de la nueva contratación del talento humano comunicar disponibilidad necesaria para mejorar los tiempos de atención y el agendamiento de citas, si se presentan acuerdos dar cabida a los mismos sin afectar atención del cliente; también como estrategia adecuar los espacios de descanso, archivo y oficina administrativa, también ajustar el sistema de sonido para llamados a servicio y actualizar equipos de cómputo al igual que los puestos y elementos de trabajo.

En la oferta de servicios ofrecer siempre un servicio adicional al que inicialmente viene el cliente, con beneficios adicionales por adquirirlo, favoreciendo la venta cruzada de servicios, diseñar y ofrecer incentivos como cambios de cauchos, reposición de brackets caídos gratis, acumulación de puntos que se ganan por asistencia a controles y con estos se podría disminuir valor de los retenedores e implementar un plan de marketing orientado al posicionamiento de la empresa en el sector.

#### **6.4 Priorización de estrategias**

Las estrategias se deben priorizar, ya que en las organizaciones los recursos no son infinitos y es necesario identificar cuáles son las actividades para desarrollar de manera urgente, siendo coherentes con la plataforma estratégica y los objetivos organizacionales planteados. Para ello se desarrolla la Matriz de Tjan, que permite evaluar las alternativas y seleccionar las opciones para su posterior desarrollo; en ésta se establecen los criterios para priorizar que se miden en el impacto que tendría la implementación de dicha estrategia, así como costo para ejecutarla. Para esta priorización se siguieron los siguientes pasos:

- Elaboración de una lista numerada con las estrategias a calificar
- Selección de los criterios de evaluación
- Diseño de la matriz de priorización
- Ubicación de cada numeral en la matriz, resultado del análisis de los criterios

Los criterios de priorización fueron:



- El costo con un valor de 0 a 50 millones de pesos
- el impacto con ponderación de 0 a 5, en el que se emplea la semaforización cuya interpretación es la siguiente:

Tabla 5. Interpretación de semaforización de matriz de Tjan

<b>Impacto</b>	<b>Valor</b>	<b>Interpretación</b>
	0 – 1.5	Bajo impacto. Se descartan
	1.6 – 3.5	Mediano impacto. Deben ser revisadas
	3.6 – 5.0	Alto impacto

Fuente: elaboración propia

Para trabajar esta herramienta se realiza un listado numerado de las estrategias y por cada una se determina el costo y el nivel de impacto. A través de estos criterios se establece la anterior escala de valores alto, medio o bajo y posteriormente se ubican la numeración de cada alternativa de acuerdo con su valoración en la gráfica, que genera tres escenarios posibles:

- Escenario no favorable: las más costosas y cuyo impacto sería muy bajo, generaría una gran inversión y el impacto en la organización no sería muy bueno. Estas opciones se descartan y se pueden observar representadas en color rojo
- Escenario de no certeza: representadas en color amarillo, cuyo impacto es medio junto con el costo, por lo cual se sugiere que sean revisadas con la dirección.
- Escenario favorable: son las de menor costo y con un impacto alto, representadas en color verde, y serán las alternativas elegidas.

En la siguiente matriz se ubican las estrategias numeradas ya priorizadas. En el anexo 5 se puede consultar el listado completo de las estrategias trabajadas en esta matriz. Esta priorización permite definir las estrategias que se van a trabajar en los planes operativos los cuales muestran cómo y con cuáles recursos se van a concretar los compromisos. Estos planes operativos proporcionan una base para el seguimiento y ajuste de las actividades que se desarrollan.

Tabla 6. *Semaforización de matriz de Tjan*

I M P A C T O	5	11-17-18-42-49-53		15-					
			22	23	39				
		19-41-46-50-51	35		24-34				
	4	4-	10-12	48	25		31		
		6-37-38		33-45-54					
	3	9-16-20-32-36-43	13-14-21-29-30-56	44-55	52				
	2	40-47		26	28			27	
	1	5	1-2-3-7-8						
	0								
		500MIL	1 MILL	5MILL	10MILL	20MILL	30MILL	40MILL	50MILL

COSTO  
Fuente: elaboración propia

## 6.5 Planes operativos para Mundo Sonrisas Clínica Odontológica

Los planes operativos son documentos escritos donde se relacionan las estrategias más importantes que se establecen para alcanzar los objetivos corporativos establecidos. Para el desarrollo de los planes operativos de la clínica odontológica Mundo Sonrisas, se diseña un formato que contiene la información clara y sencilla, en donde se encuentran aspectos relevantes como: la definición de la estrategia, los indicadores de desempeño, las metas y los recursos necesarios para ejecutar el plan, facilitando su seguimiento y evaluación y a su vez permitirá analizar el desempeño de las diferentes áreas que participan en su ejecución, para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

**6.5.1 Plan operativo para el objetivo corporativo N°1.** De las estrategias priorizadas se escogen cinco que se relacionan con el objetivo corporativo N°1, para el desarrollo de éste, hay dos estrategias que no requieren inversión monetaria, pero sí que el personal de la clínica

dedique tiempo para el diseño de actividades que permitan darles cumplimiento. Por otro lado, la estrategia más costosa y que requiere un mayor seguimiento es la número tres relacionada con mantener los ingresos estables de manera que permita a la clínica tener buena capacidad de endeudamiento y la solvencia económica para poder invertir en algún proyecto que le genere rentabilidad.

Tabla 7. Plan operativo para el objetivo corporativo N°1

Plan Operativo			
OBJETIVO 1	Mantener la rentabilidad de la institución mediante una gestión empresarial adecuada, optimizando los recursos.		
ESTRATEGIAS	KPI	META	RECURSOS
1. Implementar controles más efectivos para la entrada y salida de insumos que incluyan indicadores de desempeño.	$\frac{\# \text{ de controles implementados} \times 100}{\text{Número de controles definidos}}$	100 % en 6 meses	\$2 millones
2. Optimizar la prestación de servicios de acuerdo con las características del mercado, teniendo en cuenta los días y horas de mayor afluencia de usuarios.	$\frac{\# \text{ de clientes caracterizados} \times 100}{\text{Total de clientes de la clínica}}$	40 % en 1 año	\$0 millones
3. Mantener los ingresos financieros estables, que permitan tener buena capacidad de endeudamiento.	Porcentaje de crecimiento de los ingresos mensuales	15 % en un año	\$30 millones
4. Implementar actividades de marketing (descuentos en tarifas a familiares, amigos o referidos) y ofrecer múltiples modalidades de pago a los clientes.	$\frac{\# \text{ de actividades implementadas} \times 100}{\text{Número de actividades definidas}}$	30 % en un año	\$500 mil
5. Realizar un mejor control de los costos y gastos, a partir de la implementación de actividades de seguimiento y el establecimiento de convenios con los principales proveedores.	$\frac{\# \text{ de convenios establecidos} \times 100}{\text{Número de proveedores}}$	35% en un año	0 millones
	Porcentaje de reducción de los gastos	30% en un año	

Fuente: Elaboración propia

**6.5.2 Plan operativo para el objetivo corporativo N°2.** El segundo objetivo corporativo está relacionado con la gestión del talento humano favoreciendo el crecimiento del mismo, impulsando su liderazgo y mejorando su desempeño, se plantean cinco estrategias, con indicadores para su seguimiento, en el que hay tres estrategias que tienen un bajo costo de implementación, la primera es diseñar los perfiles y competencias de los cargos que permita facilitar la selección el personal para la contratación, la segunda está relacionada con el desarrollo de actividades para fortalecer la cultura de reciclaje en los colaboradores y los usuarios, y la última, relacionada con el aumento del personal para garantizar descanso y vacaciones de todos los empleados

La más costosa de las estrategias relacionadas con la estabilidad laboral ofreciéndole a los colaboradores contratos a término indefinido este alto valor está relacionado con el análisis de una variable que se debe considerar antes de pactar este tipo de contrato, que es el pago de indemnización por terminación de contrato, lo que no permite despedir a ningún empleado, aunque se considere en un determinado momento que no es conveniente o ya no es necesario, al menos que se cuente con una justificación, esto podría afectar en un futuro las condiciones económicas de la empresa puesto que imposibilita la opción de prescindir de un empleado que no ha presentado un rendimiento acorde a las necesidades y expectativas de la empresa, lo que le quita flexibilidad y libertad para administrar su personal.

Tabla 8. *Plan operativo para el objetivo corporativo N°2 (primera parte)*

<b>Plan Operativo</b>			
<b>OBJETIVO 2</b>	Proporcionar un ambiente laboral que genere el crecimiento del talento humano, desarrollando su liderazgo y mejorando su desempeño		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>KPI</b>	<b>META</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Brindar a los colaboradores estabilidad laboral y garantías en la contratación.	$\frac{\# \text{ de contratos a término indefinido}}{\text{total de contratos}} \times 100$	85 % al año	\$10 millones
2. Mejorar los tiempos de atención y el agendamiento de citas, a través de acuerdos que no afecten la oportunidad del servicio.	$\frac{\# \text{ de inducciones al personal realizadas}}{\# \text{ de sesiones programadas}} \times 100$	80 % al año	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Plan operativo para el objetivo corporativo N°2 (segunda parte)

Plan Operativo			
OBJETIVO 2	Proporcionar un ambiente laboral que genere el crecimiento del talento humano, desarrollando su liderazgo y mejorando su desempeño		
ESTRATEGIAS	KPI	META	RECURSOS
3. Aumentarla planta de personal garantizando los tiempos de descanso y vacaciones de todos los empleados	$\frac{\# \text{ de personas contratadas} \times 100}{\text{Total de personas requeridas}}$	100 % al año	\$8 millones
4. Fortalecer la cultura de reciclaje en los colaboradores y los usuarios mediante actividades informativas, ofreciendo los espacios e insumos necesarios	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas} \times 100}{\# \text{ de actividades programadas}}$	80% al año	\$1 millón
5. Establecer y documentar los perfiles y competencias de todos los cargos a fin de facilitar los procesos de selección de personal	$\frac{\# \text{ de perfiles definidos} \times 100}{\text{Total de cargos en la planta}}$	70 % al año	\$100 mil

Fuente: elaboración propia

**6.5.3 Plan operativo para el objetivo corporativo N°3.** Al igual que para el desarrollo de los otros objetivos se seleccionan cinco estrategias, donde hay una que no tiene ningún costo pero requiere que el personal de la clínica ofrezca un servicio adicional al que inicialmente viene el cliente, con beneficios por adquirirlo, favoreciendo la venta cruzada; otras estrategias de bajo costo y alto impacto tales como el implementar horarios de atención más estrictos en la agenda y atención a pacientes según prioridades previamente definidas, encuestar un número determinado de clientes para hacer una valoración de la satisfacción por los servicios ofrecidos en la clínica, capacitar a los colaboradores lo cual requiere una inversión constante que permita que los mismos se mantengan actualizados en los temas relacionados con la atención al usuario

La estrategia más costosa es el fortalecimiento de la responsabilidad social apoyada en programas de salud oral para la comunidad, ya que requiere por parte de la clínica una mayor inversión, dependiendo de las actividades que se implementen para dar cumplimiento a este programa, que podría ser entre otras, la entrega de elementos gratis para una higiene oral

adecuada, como seda dental, crema y cepillo, limpieza dental para la comunidad, con el fin de controlar la caries, campañas de capacitación para el correcto cuidado de los dientes y una adecuada higiene oral.

Tabla 9. Plan operativo para el objetivo corporativo N°3

Plan Operativo			
OBJETIVO 3	Mejorar el servicio al usuario con el fin de adaptarse a las necesidades actuales en plataformas de atención y contacto.		
ESTRATEGIAS	KPI	META	RECURSOS
1. Desarrollar un plan de capacitación y actualización en atención al cliente, incluyendo la evaluación del impacto.	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas} \times 100}{\text{Total de capacitaciones planeadas}}$	90 % al año	\$5 millones
2. Ofrecer siempre un servicio adicional al que inicialmente viene el cliente, con beneficios por adquirirlo, favoreciendo la venta cruzada de servicios	$\frac{\# \text{ de ventas por servicios adicionales} \times 100}{\text{total de clientes}}$	60 % al año	0
3. Focalizar el modelo de atención de acuerdo con las expectativas del cliente	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$	90 % al año	\$5 millones
4. Fortalecer la responsabilidad social apoyando programas de salud oral desarrollados en la comunidad.	$\frac{\# \text{ de programas apoyados} \times 100}{\text{Numero de programas identificados}}$	50% al año	\$10 millones
5. Implementar horarios de atención más estrictos en la agenda y atención a pacientes	$\frac{\# \text{ de consultas realizadas} \times 100}{\text{Total consultas agendadas}}$	60% al año	\$1 millón

Fuente: elaboración propia

**6.5.4 Plan operativo para el objetivo corporativo N°4.** Este objetivo corporativo está relacionado con la implementación de un sistema de información para el manejo adecuado de los datos en la organización, asegurando el control y la toma de decisiones, en el cual se plantean como estrategias: capacitaciones al personal con temas relacionados a los sistemas de información, definir indicadores para el seguimiento de los procesos que desarrolla la clínica, también iniciar la implementación de la norma ISO 9001 que tiene un costo bajo y generarían un gran impacto en la clínica odontológica.

Hay dos estrategias cuyo costo es mayor, que tienen que ver con la integración de soluciones informáticas que faciliten la gestión y fortalezcan el modelo de atención y la implementación del uso de medios informáticos para la automatización de la historia clínica y comunicación con el usuario, puesto que requiere que se realice unas asesorías y contratación de un experto en sistemas de información como también el pago de el software adecuado, que permita la digitalización de historias clínicas, agendamiento de citas, movimientos de insumos, entre otros procesos que desarrolla la clínica de modo manual o empíricamente en la actualidad.

Tabla 10. *Plan operativo para el objetivo corporativo N°4 (primera parte)*

<b>Plan Operativo</b>			
<b>OBJETIVO 4</b>	Implementar un sistema de información para el manejo adecuado de los datos en la organización, asegurando el control y la toma de decisiones.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>KPI</b>	<b>META</b>	<b>RECURSOS</b>
1. Integrar soluciones informáticas que faciliten la gestión y fortalezcan el modelo de atención	$\frac{\# \text{ de pacientes agendados online}}{\text{Total de pacientes atendidos}} \times 100$	50 % anual	\$10 millones
	$\frac{\# \text{ de pacientes agendados vía App}}{\text{total de personas que usan la App}} \times 100$	50 % anual	
2. Implementar el uso de medios informáticos para la automatización de la historia clínica y comunicación con el usuario.	% de Implantación de software en la clínica	90 % anual	\$10 millones
3. Realizar capacitación en sistemas de información a todo el personal	$\frac{\# \text{ de capacitaciones desarrolladas}}{\text{Total de capacitaciones planeadas}} \times 100$	80 % anual	\$1 millón
4. Definir indicadores de cumplimiento organizacionales en todos los niveles de la organización.	$\frac{\# \text{ procesos con indicadores de gestión}}{\text{Total procesos en la IPS}} \times 100$	100% al año	\$1 millón
5. Iniciar el proceso de implementación de la norma ISO 9001 generado un valor agregado frente a la competencia	Diagnóstico inicial de cumplimiento frente a los estándares de la norma	100% al año	\$1 millón

Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones y recomendaciones

La Clínica Odontológica Mundo Sonrisas carece de un plan estratégico, que le permita en la actualidad tener un mejor desempeño operativo, que le genere herramientas para afrontar los posibles retos que tenga en el futuro. Por lo anterior, el plan estratégico diseñado contribuirá a la superación, rendimiento y sostenibilidad de la organización. Además de que promueve la gestión de las estrategias que le permitirán a la clínica odontológica aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas del sector.

En la actualidad la clínica odontológica, tiene una capacidad instalada para responder a un posible incremento de las ventas con unidades odontológicas dotadas, sin embargo, se recomienda aumentar el personal para dar cobertura a las nuevas necesidades del mercado, lo que constituye una fortaleza con la que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

Según los objetivos organizacionales planteados, se puede evidenciar que el más costoso a ejecutar es la implementación de un sistema de información para el manejo adecuado de los datos en la organización, asegurando el control y la toma de decisiones. Las estrategias planteadas, abarcan de forma integral este objetivo y visualizan tareas puntuales para poder darle solidez y pronta ejecución, quizá este sea uno de los objetivos más importantes en pro de dar cumplimiento a la planeación estratégica propuesta y a los motivadores de cambio más visibles dentro de la organización.

El sector de los servicios de salud es muy competitivo, sin embargo, dada a la experiencia de los profesionales, calidad de los tratamientos y al tiempo que tiene la clínica en el mercado constituye una alternativa viable como negocio. Con relación a lo anterior, se plantearon los planes operativos, que constituyen el plan de acción que se pone por escrito, para priorizar las estrategias más importantes que permitan alcanzar los distintos objetivos corporativos, proporcionando directrices a seguir por los empleados en las diferentes unidades funcionales.



La ejecución de este proyecto fue enriquecedora, ya que se logró dar aplicabilidad a las herramientas planteadas y finalmente obtener los resultados esperados y un entregable para la organización y para el grupo investigador. No fue una tarea fácil, pero finalmente basados en cada uno de los objetivos planteados inicialmente, se muestran los resultados y un excelente documento final para la gerencia de Mundo Sonrisas.

## 8. Referencias bibliográficas

- Aguilar, Y, Jiménez, V. (2017). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CORPORACIÓN INCATE. (Tesis maestría en ingeniería administrativa). Universidad del Norte. Barranquilla.
- Bastos, J. (2015). Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón. Recuperado el 23 de abril de 2019 de : [http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27862/tesis%20jeffry\\_Bastos\\_950376\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27862/tesis%20jeffry_Bastos_950376_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Basurto, Xavier (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. revista científica dominio de las ciencias, Vol. 2, núm. 3, 2016, pp. 3-14. recuperado el 23 de abril de 2019 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761614>
- Bermúdez Cristancho, (2010). Tesis doctoral en Estudios Latinoamericano. México, D.F.: Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM.
- Bohorquez, O. (2019). Representante legal Mundo Sonrisas. Soacha, Colombia.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2016). Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable . En Sistemas organizacionales. El manejo de la complejidad con el modelo del sistema viable. Colombia: Universidad de los Andes.
- Fincowsky, E. (2009). Organización de Empresas (3a Edición ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 19 de marzo de 2019, de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Góngora, N. (2016). DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: recuperado de: <file:///C:/Users/clinicadel.dolor/Downloads/Diagn%C3%B3stico%20Organizacional%20-%20definici%C3%B3n,%20etapas%20y%20caracterizaciones.pdf>

Levy, A. (2010). Desarrollo Competitivo y dinamica de los sectores industriales. En Desarrollo Competitivo y dinamica de los sectores industriales. Universidad de Buenos Aires.

Lukac, E. & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. Journal of Business Strategy, 33(4), 49-57. Recuperado el 15 de mayo de 2019 de <http://deloitteblog.co.za/www102.cpt1.host-h.net/wp-content/uploads/2013/06/Linking-strategy-to-value.pdf>

Navarrete, J. (2014). Plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brackets de Cali. recuperado el 23 de abril de 2019 de : [https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/11.pdf](https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/11.pdf)

Picón, C. (2014). Prezi. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO. Recuperado de: <https://prezi.com/32bp433bquoo/diagnostico-estrategico-interno-y-externo/>

Plazas, A. (2019). Ideas simples sobre planeación estratégica. Learning NOVA. Recuperado de: [https://issuu.com/albertoplazasporras/docs/ideas\\_simples\\_sobre\\_planeaci\\_n\\_estr](https://issuu.com/albertoplazasporras/docs/ideas_simples_sobre_planeaci_n_estr)

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona.

Raineri, A, Martínez, A. (1997). DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL Un enfoque estratégico y práctico. \* Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. N° 19. pp. 1 – 32. Recuperado de: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001\\_File\\_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Raineri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Raineri),%2019%20mayo.pdf)

Reyes, A. (2007). Guía para la construcción de indicadores de gestión. En Guía para la construcción de indicadores de gestión. Universidad de los Andes.

Robles, C., Serrano, H., Serrano, G., Gaibor, F., Armijo, G y Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas. 2017; 36(3). Recuperado el 6 de marzo de: [http://bvs.sld.cu/revistas/ibi/vol36\\_3\\_17/4.%20CB\\_Retos%20planificaci%F3n%20estrat%20E9gica.pdf](http://bvs.sld.cu/revistas/ibi/vol36_3_17/4.%20CB_Retos%20planificaci%F3n%20estrat%20E9gica.pdf)

Rodríguez, D. (1999), Diagnóstico Organizacional, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., 3ª Edición, México, D.F.

Scott. D. (2011). Manual de planeación corporativa. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. México: 3R Editores. (p.70). Adaptación de los autores.

Valencia et al (2012). El Diseño Estratégico Como Catalizador De Innovación Y Éxito En Latinoamérica. Recuperado el 15 de mayo de [https://www.uaq.mx/investigacion/revista\\_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf](https://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art11.pdf)

Valenzuela, Ramírez, González & González. (2010), DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO COMPANYY DIAGNOSIS: A LOOK AHEAD. Publicaciones Pacioli. Recuperado de: [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)

## 9. Bibliografía

- Alda Graciela Olivas Ugalde, Cruz Elda Macías Terán, Leonel Rosiles López, & Jessica Lizbeth Cisneros Martínez, (2012). La Planeación Estratégica En Las Clínicas Odontológicas De Mexicali, Baja California, México (StrategicPlanningProcess in Dental Clinics: (Reyes, 2007)Evidencefrom Mexicali, Baja California, México). Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 4, 97-106. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=982097066117089099108002118114126066099037085046045000109118082099090110102103000090025030031007112048112098073098072097021087006085002001036065005124089083098019084040084053074095099064084075114070000010010073018090089083088099094026011009087026020064&EXT=pdf>
- Álvarez, P. Ibarra, Bradshaw, W. Gallagher & P. Reeves, R. Results from a Strategic Planning Process Benefits for a Nonprofit Organization. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 22, no. 2. Pág. 233-249. Recuperado de [http://web.b.ebscohost.com.proxy.umb.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTMxNzQ1X19BTg2?sid=cf69ee2e-0185-44f8-bd23-b618f8536ee8@sessionmgr120&vid=2&format=EB&lpid=lp\\_i&rid=0](http://web.b.ebscohost.com.proxy.umb.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTMxNzQ1X19BTg2?sid=cf69ee2e-0185-44f8-bd23-b618f8536ee8@sessionmgr120&vid=2&format=EB&lpid=lp_i&rid=0)
- Bernal, D. Mora, C. Avellano & G. Torres. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael. Vol. 16 (2): Pág. 278–299. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Cuero, junior y colaboradores (2007). Planeación estratégica Henry Mintzberg. Recuperado de: <http://ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Conten-planeacion-estrategica-Henry-Mintzberg.pdf>
- Mejía, Carlos (2014). Alineación estratégica. Documentos planing N° 1406 recuperado El 6 de marzo de: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Junio2014.pdf>

Montero, J. G. Bastos (2015). Tesis de grado On line: Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón. Costa Rica. Recuperado de: [http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27862/tesis%20jefry\\_Bastos\\_950376\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27862/tesis%20jefry_Bastos_950376_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pérez, R. Uribe (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. Ciencia y Poder Aéreo, Vol. 9 (1). Pp. 55-65. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5682910>

Shao, Zhen (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International journal of information management. Volumen 44, pages 96-108. Recuperada de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218305747?via%3Dihub>

Varela. A, (2018). Planeación Estratégica Consultorio RIE Unidad de Estética Dental. (Tesina Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas), Universidad Tadeo lozano, Santa Marta Colombia. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3239/Trabajo%20de%20grado%20Consultorio%20Odontologico%20apro%20bado%20febrero%20202018-%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Visita Odontológica. (08 de Noviembre de 2016). Recuperado el 03 de 07 de 2019, de Portal Informativo de la Odontología Colombiana: <http://www.visitaodontologica.com/NORMAS-EJERCICIO-ODONTOLOGIA.html>

Willcocks, Stephen George (2015). Exploring the use of strategic frameworks in dental practice. British Dental Journal BDJ, págs. 218-221. Recuperado de: British Dental Journal BDJ: <http://clock.uclan.ac.uk/13156/>

## Anexos

## Anexo 1. TASCOI

DECLARACION DE IDENTIDAD TASCOI	
VARIABLES	DESCRIPCION
Transformación: se indaga aquí sobre el proceso de convertir insumos y materias primas en productos servicios	Usualmente pacientes recomendados, se realiza valoración/cotización, facturación, se realiza atención inmediata o se agenda.
Actores: son de las personas de la organización que hacen posible la transformación	Recepcionista, auxiliar, Odontóloga.
Suministradores o proveedores: personas que proporcionan los recursos, información e insumos para llevar a cabo la transformación	Tienen 7 proveedores fijos.
Clientes o usuarios: aquellas personas a las que van dirigidas los productos	Personas de estrato 3 de Soacha, Sibaté, Viotá, Bogotá,
Owners o dueños: pueden realizar cambios en la organización	Está dispuesta a realizarlos.
Intervinientes: que son aquellas instituciones del entorno que regulan las organizaciones que transforman o agregan valor	La secretaria de salud que hace seguimiento a Sus procesos.

**NOMBRE:** Olga Lucia Bohórquez **CARGO:** Dueña

**FECHA:** 12/SEP/2019

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Primer Participante – Componente de Dirección

COMPONENTE DE DIRECCION												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Experiencia del equipo directivo.									X			10 años.
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones.											X	Se considera efectivo, se realiza consensuada en la mayoría de los casos.
Estilo de liderazgo usado en los niveles gerenciales.											X	La red actual integra a sus empleados, los proveedores, los especialistas que tiene como referencia y los tercerizados que son el laboratorio y los rayos x.
Gestión de la red de contactos.								X				Quiere ampliar la red de proveedores de insumos.
Apertura al mercado nacional.				X								No se sienten en capacidad actualmente.
Imagen y prestigio de la organización.											X	La clínica es muy reconocida y goza de buena reputación.
Prácticas de gobierno corporativo transparente (relaciones laborales excelentes).								X				Algunos aspectos para mejorar, manejo del estrés.
Reputación de la alta dirección y su gerente.											X	Buena líder, es efectiva y a la vez humanitaria.
Sistemas de planeación estratégica.					X							Se definen metas económicas en ventas pero no se lleva control y no se planea claramente.
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones (ruta).					X							Las empleadas le consultan a la dueña y ella decide. Se pueden tomar decisiones muy apresuradas.



## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Primer Participante – Componente de Planeación

COMPONENTE DE PLANEACION												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Estándares y normas certificables.					X							No hay ninguna.
Información para la gestión de la calidad y costos.					X							No se lleva registro. Solo manual del stok.
Información para la toma de decisiones de la gerencia.								X				Se podría tomar mejores decisiones si se tuviera clara la información.
Cultura y orientación al cambio.											X	Han hecho cambios para mejorar los tiempos de espera y las garantías.
Manuales, guías y procedimientos.											X	Están los manuales y procedimientos, refieren que se realizan las socializaciones pero no hay registro.
Gestión de la calidad.					X							No hay programa
Presupuestos.					X							No se realiza
Sistemas de comunicación interna y externa.								X				Interna personalmente. Externa de manera telefónica.
Sistemas orientados al usuario.					X							No hay programa
Velocidad y capacidad de respuesta.											X	Se toman decisiones de manera rápida y eficiente

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Primer Participante – Componente de Organización

VARIABLES	COMPONENTE DE ORGANIZACION										RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	DEBILIDAD					FORTELEZA						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Calidad del clima laboral.									X			Refiere un buen clima
Competencias y calificaciones profesionales.											X	Adecuadas al cargo
Costos laborales en relación con la industria y los competidores.											X	Trabaja con todo lo de ley, sueldo justo.
Cultura organizacional.											X	Respeto, colaboración pro actividad.
Efectividad de los incentivos al desempeño.											X	No están preestablecidos pero si les da incentivos económicos y apoya su crecimiento.
Estructura organizacional.					X							No la tiene definida
Nivel de remuneraciones y beneficios.											X	Buenos incentivos
Nivel de rotación y ausentismo.					X							No se tienen reemplazos
Compromiso de la gerencia con respecto a los servicios tercerizados.											X	Se tiene control de los servicios. Pero el laboratorio es incumplido, para lo cual le piden los trabajos para días antes al compromiso.
Selección, capacitación y desarrollo del personal.											x	Se incentiva el estudio de las empleadas

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Primer Participante – Componente de Operación

COMPONENTE DE OPERACIÓN													
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Eficiencia de prestación del servicio.					X								Deben mejorar los tiempos de atención
Costos en relación con la industria y sus competidores.												X	Acorde con el mercado.
Economía de escala o economía de alcance (compra al por mayor/ venta de paquetes).												X	Ortodoncia, blanqueamiento, Compra de insumos al por mayor
Efectividad de los procesos, niveles de calidad y costos.												X	Productos y procedimientos con calidad
Eficacia de las tercerizaciones.												X	Rx bien. Laboratorio incumplido pero trabaja con calidad.
Eficiencia técnica y energética (producir más con menos).											X		Se podría mejorar
Facilidades de ubicación y diseño de planta.												X	Habría que acondicionar el baño. El resto de la sede esta adecuada y bien ubicada.
Mano de obra directa.												X	No se consigue odontólogo responsable.

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Primer Participante – Componente de Control

COMPONENTE DE CONTROL													
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Acciones correctivas.					X								No están establecidas.
Acciones preventivas.					X								No se tienen
Actividades de autocontrol (uso recursos/ calidad de servicio).												X	Se hace uso consciente de los recursos.
Actividades de monitoreo de la gerencia a los empleados.												X	Por cronograma
Establecimiento de metas.												X	Meta de venta mensual
Gestión del riesgo (identificar, analizar riesgo laboral y seguridad del paciente).					X								EA solo el paciente. Tecnovigilancia trimestral, farmacovigilancia mensual.
Medición del cumplimiento de los objetivos en todos los niveles.					X								No se hace
Programa de auditorías.					X								No se aplica
Seguridad informática (Historia clínica).					X								Historia clínica manual

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO),

### Segundo participante – Componente de Dirección

COMPONENTE DE DIRECCION											
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Experiencia del equipo directivo.									X		Solo la dueña es el directiva, 10 años de experiencia.
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones.									X		Le gustaría mejorar el sistema de toma de decisiones. Refiere que es autoritaria.
Estilo de liderazgo usado en los niveles gerenciales.										X	La red actual integra a sus empleados, los proveedores, los especialistas que tiene como referencia y los tercerizados que son el laboratorio y los rayos x.
Gestión de la red de contactos.										X	Se está implementando hace 3 meses.
Apertura al mercado nacional.					X						No tiene personal idóneo para abrir el mercado.
Imagen y prestigio de la organización.										X	La clínica es muy reconocida y goza de buena reputación.
Prácticas de gobierno corporativo transparente (relaciones laborales excelentes).										X	Buenas relaciones.
Reputación de la alta dirección y su gerente.										X	Buena
Sistemas de planeación estratégica.					X						No hay proyección
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones (ruta).						X					Aunque se hace siempre así y ha sido efectivo a ella le gustaría estructurar mejor ese proceso.

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Segundo participante – Componente de Planeación

VARIABLES	COMPONENTE DE PLANEACION										RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	DEBILIDAD					FORTALEZA						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Estándares y normas certificables.					X							No hay ninguna.
Información para la gestión de la calidad y costos.					X							Se tiene información pero no se procesa.
Información para la toma de decisiones de la gerencia.								X				Se podría tomar mejores decisiones si se tuviera clara la información.
Cultura y orientación al cambio.											X	Han hecho cambios para mejorar los tiempos de espera y las garantías. Se necesitan más cambios.
Manuales, guías y procedimientos.											X	Están los manuales y procedimientos, refieren que se realizan las socializaciones pero no hay registro. Falta programa de seguridad del paciente.
Gestión de la calidad.					X							No hay programa
Presupuestos.			X									No se realiza
Sistemas de comunicación interna y externa.											X	Interna personalmente. Externa de manera telefónica.
Sistemas orientados al usuario.					X							No está implementado
Velocidad y capacidad de respuesta.											X	Se toman decisiones de manera rápida.

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Segundo participante – Componente de Organización

COMPONENTE DE ORGANIZACION												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTELEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Calidad del clima laboral.											X	Refiere un buen clima
Competencias y calificaciones profesionales.											X	Adecuadas al cargo
Costos laborales en relación con la industria y los competidores.											X	Trabaja con todo lo de ley, sueldo justo. No sabe con respecto a sus competidores.
Cultura organizacional.											X	Respeto, colaboración pro actividad.
Efectividad de los incentivos al desempeño.											X	No están preestablecidos pero si les da incentivos económicos y apoya su crecimiento profesional.
Estructura organizacional.					X							No la tiene definida NA
Nivel de remuneraciones y beneficios.											X	Buena remuneración. Apoyo al estudio de sus empleadas
Nivel de rotación y ausentismo.					X							No se tienen reemplazos. Es muy bajo el ausentismo.
Compromiso de la gerencia con respecto a los servicios tercerizados.											X	Buena relación con los tercerizados.
Selección, capacitación y desarrollo del personal.											X	Se incentiva el estudio de las empleadas

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Segundo participante – Componente de Operación

COMPONENTE DE OPERACIÓN												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Eficiencia de prestación del servicio.					X							Deben mejorar los tiempos de atención
Costos en relación con la industria y sus competidores.											X	Acorde con el mercado.
Economía de escala o economía de alcance (compra al por mayor/ venta de paquetes).											X	Compran insumos en mayor cantidad a menor precio.
Efectividad de los procesos, niveles de calidad y costos.											X	Productos y procedimientos con calidad
Eficacia de las tercerizaciones.											X	Rx bien. Laboratorio incumplido pero trabaja con calidad.
Eficiencia técnica y energética (producir más con menos).								X				Se podría mejorar
Facilidades de ubicación y diseño de planta.											X	Habría que acondicionar el baño. El resto de la sede esta adecuada y bien ubicada.
Mano de obra directa.					X							No se consigue un odontólogo responsable.

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Segundo participante – Componente de control

COMPONENTE DE CONTROL												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Acciones correctivas.	X											No están establecidas.
Acciones preventivas.	X											No se tienen
Actividades de autocontrol (uso recursos/ calidad de servicio).										X		Pero se autorregulan y ahorran materiales.
Actividades de monitoreo de la gerencia a los empleados.											X	Por cronograma
Establecimiento de metas.			X									Meta de venta mensual verbal.
Gestión del riesgo (identificar, analizar riesgo laboral y seguridad del paciente).					X							No hay programa de seguridad del paciente
Medición del cumplimiento de los objetivos en todos los niveles.					X							No se hace
Programa de auditorías.				X								No se aplica
Seguridad informática (Historia clínica).				X								No se tiene. Historia clínica manual

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Tercer participante – Componente de Dirección

COMPONENTE DE DIRECCION												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Estándares y normas certificables.					X							No hay ninguna.
Información para la gestión de la calidad y costos.					X							No se lleva registro. Solo manual del stock.
Información para la toma de decisiones de la gerencia.								X				Se podría tomar mejores decisiones si se tuviera clara la información.
Cultura y orientación al cambio.										X		Han hecho cambios para mejorar los tiempos de espera y las garantías.
Manuales, guías y procedimientos.										X		Están los manuales y procedimientos, refieren que se realizan las socializaciones pero no hay registro.
Gestión de la calidad.					X							No hay programa
Presupuestos.					X							No se realiza
Sistemas de comunicación interna y externa.								X				Interna personalmente. Externa de manera telefónica.
Sistemas orientados al usuario.					X							No hay programa
Velocidad y capacidad de respuesta.											X	Se toman decisiones de manera rápida y eficiente



## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Tercer participante – Componente de Organización

COMPONENTE DE ORGANIZACION												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTELEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Calidad del clima laboral.										X		Refiere un buen clima
Competencias y calificaciones profesionales.											X	Adecuadas al cargo
Costos laborales en relación con la industria y los competidores.											X	Trabaja con todo lo de ley, sueldo justo.
Cultura organizacional.											X	Respeto, colaboración pro actividad.
Efectividad de los incentivos al desempeño.											X	No están preestablecidos pero si les da incentivos económicos y apoya su crecimiento.
Estructura organizacional.					X							No la tiene definida
Nivel de remuneraciones y beneficios.											X	Buenos incentivos
Nivel de rotación y ausentismo.					X							No se tienen reemplazos
Compromiso de la gerencia con respecto a los servicios tercerizados.											X	Se tiene control de los servicios. Pero el laboratorio es incumplido, para lo cual le piden los trabajos para días antes al compromiso.
Selección, capacitación y desarrollo del personal.											X	Se incentiva el estudio de las empleadas

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Tercer participante – Componente de Operación

COMPONENTE DE OPERACIÓN												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Eficiencia de prestación del servicio.					X							Deben mejorar los tiempos de atención
Costos en relación con la industria y sus competidores.											X	Acorde con el mercado.
Economía de escala o economía de alcance (compra al por mayor/ venta de paquetes).											X	Ortodoncia, blanqueamiento, Compra de insumos al por mayor
Efectividad de los procesos, niveles de calidad y costos.											X	Productos y procedimientos con calidad
Eficacia de las tercerizaciones.											X	Rx bien. Laboratorio incumplido pero trabaja con calidad.
Eficiencia técnica y energética (producir más con menos).											X	Se podría mejorar
Facilidades de ubicación y diseño de planta.											X	Habría que acondicionar el baño. El resto de la sede esta adecuada y bien ubicada.
Mano de obra directa.					X							No se consigue odontólogo responsable.

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Tercer participante – Componente de Planeación

COMPONENTE PLANEACIÓN												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Experiencia del equipo directivo.									X		10 años.	
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones.										X	Se considera efectivo, se realiza consensuada en la mayoría de los casos.	
Estilo de liderazgo usado en los niveles gerenciales.										X	La red actual integra a sus empleados, los proveedores, los especialistas que tiene como referencia y los tercerizados que son el laboratorio y los rayos x.	
Gestión de la red de contactos.								X			Quiere ampliar la red de proveedores de insumos.	
Apertura al mercado nacional.				X							No se sienten en capacidad actualmente.	
Imagen y prestigio de la organización.										X	La clínica es muy reconocida y goza de buena reputación.	
Prácticas de gobierno corporativo transparente (relaciones laborales excelentes).								X			Algunos aspectos para mejorar, manejo del estrés.	
Reputación de la alta dirección y su gerente.										X	Buena líder, es efectiva y a la vez humanitaria.	
Sistemas de planeación estratégica.					X						Se definen metas económicas en ventas pero no se lleva control y no se planea claramente.	
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones (ruta).					X						Las empleadas le consultan a la dueña y ella decide. Se pueden tomar decisiones muy apresuradas.	

## Anexo 2. MODELO DEL SISTEMA VIABLE (ANALISIS INTERNO)

### Tercer participante – Componente de Control

COMPONENTE DE CONTROL												
VARIABLES	DEBILIDAD					FORTALEZA					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Acciones correctivas.					X						No están establecidas.	
Acciones preventivas.					X						No se tienen	
Actividades de autocontrol (uso recursos/ calidad de servicio)										X	Se hace uso consciente de los recursos.	
Actividades de monitoreo de la gerencia a los empleados.										X	Por cronograma	
Establecimiento de metas.										X	Meta de venta mensual	
Gestión del riesgo (identificar, analizar riesgo laboral y seguridad del paciente).					X						EA solo el paciente. Tecnovigilancia trimestral, farmacovigilancia mensual.	
Medición del cumplimiento de los objetivos en todos los niveles.					X						No se hace	
Programa de auditorías.					X						No se aplica	
Seguridad informática (Historia clínica).					X						Historia clínica manual	

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Primer Participante – Factores económicos

FACTORES ECONOMICOS													
Anexo 3. VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Capacidad de endeudamiento.												X
Costo de mano de obra.											X	A nivel del mercado en general.	
Costo de materias primas.											X	Acordes. Adquieren promociones.	
Evolución en incremento costos.												No conoce la evolución de costos en la competencia.	
Evolución poder adquisitivo del consumidor.											X	Se evidencia incremento del poder adquisitivo en los clientes.	
Nivel de tarifas.											X	Acordes con el mercado.	
Saturación del mercado.					X							Existen muchas clínicas al rededor	
Precios competitivos en el mercado.											X	Precios acorde con el mercado y bajos con respecto a la calidad que ofrece.	

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Primer Participante – Factores políticos

FACTORES POLITICOS													
VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
	Contrabando en comercialización de materias primas.												X
Estabilidad Laboral.											X	El personal de esta clínica no rota. En las otras clínicas se ve mucha rotación del personal.	
Informalidad en el sector.					X							Cree que hay varias clínicas informales.	
Conocimiento de obligaciones y apoyo por el gobierno.					X							desconocimiento	
Manejo de créditos e intereses en el sector.					X							desconocimiento	
Regulaciones gubernamentales.											X	Normograma.	



### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Primer Participante – Factores ambientales

FACTORES AMBIENTALES													
VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Amenaza de desastres naturales.					X								No se ha hecho socialización de los protocolos
Conservación de energía.				X									Se podría ahorrar más energía.
Cultura de reciclaje.												X	Programa de reciclaje.
Manejo de desperdicios y desechos.												X	Programa de disposición de desechos y entrega de estos.
Presencia de movimientos ambientalistas.													No tiene conocimiento
Preservación recursos naturales.												X	Ahorro de agua y energía
Protección del medio ambiente.												X	Vertimientos adecuados.
Responsabilidad social.												X	Todo el manejo anterior.

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Segundo participante – Factores Políticos

FACTORES POLITICOS													
VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Contrabando en comercialización de materias primas.												X	No tiene
Estabilidad Laboral.												X	El personal de esta clínica no rota. En las otras clínicas se ve mucha rotación del personal.
Informalidad en el sector.					X								Cree que hay varias clínicas informales.
Conocimiento de obligaciones y apoyo por el gobierno.					X								desconocimiento
Manejo de créditos e intereses en el sector.					X								desconocimiento
Regulaciones gubernamentales.												X	Normograma.



### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Segundo participante – Factores Tecnológicos

FACTORES TECNOLOGICOS												
VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Aplicaciones multimedia.					X							No se tiene
Automatización.					X							No se tiene. Solo facturación y agenda
Desarrollo de las comunicaciones.					X							No se tiene
Desarrollo de integración de soluciones informáticas.					X							No se tiene
Evolución servicios innovadores.		X										No se tiene
Inversión en investigación-desarrollo-innovación.					X							No se tiene
Mejoras e innovación tecnológica.					X							No se tiene
Uso de medios digitales.					X							No se tiene

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Segundo participante – Factores Ambientales

FACTORES AMBIENTALES												
VARIABLES	AMENAZA					OPORTUNIDAD					RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Amenaza de desastres naturales.					X				X			No se ha hecho socialización de los protocolos
Conservación de energía.				X								Se podría ahorrar más energía.
Cultura de reciclaje.										X		Programa de reciclaje.
Manejo de desperdicios y desechos.										X		Programa de disposición de desechos y entrega de los mismos.
Presencia de movimientos ambientalistas.									X			No tiene conocimiento
Preservación recursos naturales.										X		Ahorro de agua y energía
Protección del medio ambiente.										X		Vertimientos adecuados.
Responsabilidad social.										X		Todo el manejo anterior.





### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Tercer participante – Factores Políticos

VARIABLES	FACTORES POLITICOS										RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	AMENAZA					OPORTUNIDAD						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Contrabando en comercialización de materias primas.											X	No tiene
Estabilidad Laboral.											X	El personal de esta clínica no rota. En las otras clínicas se ve mucha rotación del personal.
Informalidad en el sector.					X							Cree que hay varias clínicas informales.
Conocimiento de obligaciones y apoyo por el gobierno.					X							desconocimiento
Manejo de créditos e intereses en el sector.					X							desconocimiento
Regulaciones gubernamentales.											X	Normograma.

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Tercer participante – Factores Tecnológicos

VARIABLES	FACTORES TECNOLOGICOS										RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	AMENAZA					OPORTUNIDAD						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Aplicaciones multimedia.					X							No se tiene
Automatización.					X							No se tiene
Desarrollo de las comunicaciones.					X							No se tiene
Desarrollo de integración de soluciones informáticas.					X							No se tiene
Evolución servicios innovadores.					X							No se tiene
Inversión en investigación-desarrollo-innovación.					X							No se tiene
Mejoras e innovación tecnológica.					X							No se tiene
Uso de medios digitales.					X							No se tiene

### Anexo 3. PENTA (ANALISIS EXTERNO)

#### Tercer participante – Factores Ambientales

VARIABLES	FACTORES AMBIENTALES										RAZONES QUE SUSTENTAN LA CLASIFICACIÓN	
	AMENAZA					OPORTUNIDAD						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Amenaza de desastres naturales.					x							No se ha hecho socialización de los protocolos
Conservación de energía.				X								Se podría ahorrar más energía.
Cultura de reciclaje.											X	Programa de reciclaje.
Manejo de desperdicios y desechos.											X	Programa de disposición de desechos y entrega de los mismos.
Presencia de movimientos ambientalistas.												No tiene conocimiento
Preservación recursos naturales.											X	Ahorro de agua y energía
Protección del medio ambiente.											X	Vertimientos adecuados.
Responsabilidad social.											X	Todo el manejo anterior.

## Anexo 4. PORTER

### Primer participante – Proveedores

PROVEEDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás	① ② ③ ④ ⑤	- +	No tiene amenaza
cantidad de proveedores	① ② ③ ④ ⑤	- +	Aumentar lista de proveedores
costo relativo de compras totales en la industria	① ② ③ ④ ⑤	- +	Continuar adquiriendo productos de calidad a bajo precio.
diferenciación insumos de los proveedores	① ② ③ ④ ⑤	- +	Los que se adquieren son de buena calidad
impacto de insumos sobre costo o diferenciación	① ② ③ ④ ⑤	- +	Si los insumos suben la ganancia se disminuye
importancia del volumen para proveedores	① ② ③ ④ ⑤	- +	A mayor volumen, menor precio.
presencia de insumos sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	No está contemplada

## Anexo 4. PORTER

### Primer participante - Clientes

CLIENTES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
aceptación o utilidad del producto o servicio	① ② ③ ④ ⑤	- +	Realizar promoción del servicio para captar nuevos clientes
existencia de productos sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Competir con calidad y darnos a conocer más.
identidad de marca	① ② ③ ④ ⑤	- +	Darse a conocer en medios digitales.
incentivos a los compradores	① ② ③ ④ ⑤	- +	Estructurar paquetes llamativos.
información del cliente o usuario	① ② ③ ④ ⑤	- +	Registrar datos de email, redes sociales para que este enterado de las novedades
número del cliente dentro del segmento	① ② ③ ④ ⑤	- +	Realizar la segmentación del Cliente para realizar un márketing más eficiente.
Precio	① ② ③ ④ ⑤	- +	Mantener precios acorde al mercado.
volumen de compra	① ② ③ ④ ⑤	- +	Aumentar ventas por medio de La publicidad.

## Anexo 4. PORTER

### Primer participante - Sustitutos

SUSTITUTOS			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
cantidad de productos o servicios sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Seguir diferenciándonos con calidad y buen servicio
costo de cambios o productos sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Precios similares, varia la calidad.
marketing de productos sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Realizar campaña publicitaria digital
permanencia y tradición en el mercado	① ② ③ ④ ⑤	- +	Enfocarnos en mejorar publicidad y mantener la calidad.
precios de los sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Mantener los precios similares.
propensión compra de productos o servicios sustitutos	① ② ③ ④ ⑤	- +	Fidelizar los clientes.
satisfacción del cliente	① ② ③ ④ ⑤	- +	Implantar un programa de atención al cliente
relación calidad – precio	① ② ③ ④ ⑤	- +	Mantener nuestra calidad de servicio y mejorar en lo posible.

## Anexo 4. PORTER

### Primer participante - Competidores

COMPETIDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Acceso a canales de distribución	① ② ③ ④ ⑤	- +	Mejorar nuestros canales.
acceso a insumos y materias primas necesarias	① ② ③ ④ ⑤	- +	Conseguir más proveedores
cantidad de competidores en el sector	① ② ③ ④ ⑤	- +	Competir con calidad y mejor marketing
capacidad total instalada	① ② ③ ④ ⑤	- +	A futuro ampliar a IPS.
crecimiento global del sector	① ② ③ ④ ⑤	- +	A futuro innovar de acuerdo a las necesidades del mercado
estructura de costos de la competencia	① ② ③ ④ ⑤	- +	Mantener similar
nivel de diferenciación del producto o servicio	① ② ③ ④ ⑤	- +	Calidad, atención es la diferenciación
requerimientos de capital para entrar al negocio	① ② ③ ④ ⑤	- +	Aprovechar que se tienen instalaciones propias

## Anexo 4. PORTER

### Primer participante - Industria

INDUSTRIA			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Costos fijos asociados al negocio	①②③④⑤	- +	Revisar ofertas de los proveedores
diseño de productos propios	①②③④⑤	- +	Paquetes de servicios
identidad y relevancia de la marca	①②③④⑤	- +	Mantener el reconocimiento.
margen de utilidad	①②③④⑤	- +	Aumentar ventas. Mantener costos en lo posible
perfil de riesgo del sector	①②③④⑤	- +	Moderado-bajo
propuesta de valor innovadora	①②③④⑤	- +	Diseñar la propuesta
proyección de crecimiento de la industria	①②③④⑤	- +	Migrar a IPS
tamaño del segmento del mercado	①②③④⑤	- +	Se desconoce

## Anexo 4. PORTER

### Segundo participante – Proveedores

PROVEEDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás	①②③④⑤	- +	No tiene amenaza
cantidad de proveedores	①②③④⑤	- +	Aumentar lista de proveedores
costo relativo de compras totales en la industria	①②③④⑤	- +	Continuar adquiriendo productos de calidad a bajo precio.
diferenciación insumos de los proveedores	①②③④⑤	- +	Los que se adquieren son de buena calidad
impacto de insumos sobre costo o diferenciación	①②③④⑤	- +	Si los insumos suben la ganancia se disminuye
importancia del volumen para proveedores	①②③④⑤	- +	A mayor volumen, menor precio.
presencia de insumos sustitutos	①②③④⑤	- +	No está contemplada

## Anexo 4. PORTER

### Segundo participante – Clientes

CLIENTES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
aceptación o utilidad del producto o servicio	①②③④⑤	- +	Realizar promoción del servicio para captar nuevos clientes
existencia de productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Competir con calidad y darnos a conocer más.
identidad de marca	①②③④⑤	- +	Darse a conocer en medios digitales.
incentivos a los compradores	①②③④⑤	- +	Estructurar paquetes llamativos.
información del cliente o usuario	①②③④⑤	- +	Registrar datos de email, redes sociales para que este enterado de las novedades
número del cliente dentro del segmento	①②③④⑤	- +	Realizar la segmentación del Cliente para realizar un márketing más eficiente.
Precio	①②③④⑤	- +	Mantener precios acorde al mercado.
volumen de compra	①②③④⑤	- +	Aumentar ventas por medio de La publicidad.

## Anexo 4. PORTER

### Segundo participante – Sustitutos

SUSTITUTOS			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
cantidad de productos o servicios sustitutos	①②③④⑤	- +	Seguir diferenciándonos con calidad y buen servicio
costo de cambios o productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Precios similares, varia la calidad.
marketing de productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Realizar campaña publicitaria digital
permanencia y tradición en el mercado	①②③④⑤	- +	Enfocarnos en mejorar publicidad y mantener la calidad.
precios de los sustitutos	①②③④⑤	- +	Mantener los precios similares.
propensión compra de productos o servicios sustitutos	①②③④⑤	- +	Fidelizar los clientes.
satisfacción del cliente	①②③④⑤	- +	Implantar un programa de atención al cliente
relación calidad – precio	①②③④⑤	- +	Mantener nuestra calidad de servicio y mejorar en lo posible.

## Anexo 4. PORTER

### Segundo participante – Competidores

COMPETIDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Acceso a canales de distribución	①②③④⑤	- +	Mejorar nuestros canales.
acceso a insumos y materias primas necesarias	①②③④⑤	- +	Conseguir más proveedores
cantidad de competidores en el sector	①②③④⑤	- +	Competir con calidad y mejor marketin
capacidad total instalada	①②③④⑤	- +	A futuro ampliar a IPS.
crecimiento global del sector	①②③④⑤	+ +	A futuro innovar de acuerdo a las necesidades del mercado
estructura de costos de la competencia	①②③④⑤	- +	Mantener similar
nivel de diferenciación del producto o servicio	①②③④⑤	- +	Calidad, atención es la diferenciación
requerimientos de capital para entrar al negocio	①②③④⑤	- +	Aprovechar que se tienen instalaciones propias



## Anexo 4. PORTER

### Segundo participante – Industria

INDUSTRIA			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Costos fijos asociados al negocio	①②③④⑤	- +	Revisar ofertas de los proveedores
diseño de productos propios	①②③④⑤	- +	Paquetes de servicios
identidad y relevancia de la marca	①②③④⑤	- +	Mantener el reconocimiento.
margen de utilidad	①②③④⑤	- +	Aumentar ventas. Mantener costos en lo posible
perfil de riesgo del sector	①②③④⑤	- +	Moderado-bajo
propuesta de valor innovadora	①②③④⑤	- +	Diseñar la propuesta
proyección de crecimiento de la industria	①②③④⑤	- +	Migrar a IPS
tamaño del segmento del mercado	①②③④⑤	- +	30% de la población.

## Anexo 4. PORTER

### Tercer participante – proveedores

PROVEEDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás	①②③④⑤	- +	No tiene amenaza
cantidad de proveedores	①②③④⑤	- +	Aumentar lista de proveedores
costo relativo de compras totales en la industria	①②③④⑤	- +	Continuar adquiriendo productos de calidad a bajo precio.
diferenciación insumos de los proveedores	①②③④⑤	- +	Los que se adquieren son de buena calidad
impacto de insumos sobre costo o diferenciación	①②③④⑤	- +	Si los insumos suben la ganancia se disminuye
importancia del volumen para proveedores	①②③④⑤	- +	A mayor volumen, menor precio.
presencia de insumos sustitutos	①②③④⑤	- +	No está contemplada

## Anexo 4. PORTER

### Tercer participante – clientes

CLIENTES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
aceptación o utilidad del producto o servicio	①②③④⑤	- +	Realizar promoción del servicio para captar nuevos clientes
existencia de productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Competir con calidad y darnos a conocer más.
identidad de marca	①②③④⑤	- +	Darse a conocer en medios digitales.
incentivos a los compradores	①②③④⑤	- +	Estructurar paquetes llamativos.
información del cliente o usuario	①②③④⑤	- +	Registrar datos de email, redes sociales para que este enterado de las novedades
número del cliente dentro del segmento	①②③④⑤	- +	Realizar la segmentación del Cliente para realizar un márketing más eficiente.
Precio	①②③④⑤	- +	Mantener precios acorde al mercado.
volumen de compra	①②③④⑤	- +	Aumentar ventas por medio de La publicidad.

## Anexo 4. PORTER

### Tercer participante – sustitutos

SUSTITUTOS			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
cantidad de productos o servicios sustitutos	①②③④⑤	- +	Seguir diferenciándonos con calidad y buen servicio
costo de cambios o productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Precios similares, varia la calidad.
marketing de productos sustitutos	①②③④⑤	- +	Realizar campaña publicitaria digital
permanencia y tradición en el mercado	①②③④⑤	- +	Enfocarnos en mejorar publicidad y mantener la calidad.
precios de los sustitutos	①②③④⑤	- +	Mantener los precios similares.
propensión compra de productos o servicios sustitutos	①②③④⑤	- +	Fidelizar los clientes.
satisfacción del cliente	①②③④⑤	- +	Implantar un programa de atención al cliente
relación calidad – precio	①②③④⑤	- +	Mantener nuestra calidad de servicio y mejorar en lo posible.

## Anexo 4. PORTER

### Tercer participante – competidores

COMPETIDORES			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Acceso a canales de distribución	①②③④⑤	- +	Mejorar nuestros canales.
acceso a insumos y materias primas necesarias	①②③④⑤	- +	Conseguir más proveedores
cantidad de competidores en el sector	①②③④⑤	- +	Competir con calidad y mejor marketin
capacidad total instalada	①②③④⑤	- +	A futuro ampliar a IPS.
crecimiento global del sector	①②③④⑤	- +	A futuro innovar de acuerdo a las necesidades del mercado
estructura de costos de la competencia	①②③④⑤	- +	Mantener similar
nivel de diferenciación del producto o servicio	①②③④⑤	- +	Calidad, atención es la diferenciación
requerimientos de capital para entrar al negocio	①②③④⑤	- +	Aprovechar que se tienen instalaciones propias

## Anexo 4. PORTER

### Tercer participante – industria

INDUSTRIA			
variables	importancia	posición val	acciones para emprender
Costos fijos asociados al negocio	①②③④⑤	- +	Revisar ofertas de los proveedores
diseño de productos propios	①②③④⑤	- +	Paquetes de servicios
identidad y relevancia de la marca	①②③④⑤	- +	Mantener el reconocimiento.
margen de utilidad	①②③④⑤	- +	Aumentar ventas. Mantener costos en lo posible
perfil de riesgo del sector	①②③④⑤	- +	Moderado-bajo
propuesta de valor innovadora	①②③④⑤	- +	Diseñar la propuesta
proyección de crecimiento de la industria	①②③④⑤	- +	Migrar a IPS
tamaño del segmento del mercado	①②③④⑤	- +	Se desconoce

### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Primera parte

ESTRATEGIAS	COSTO	IMPACTO
FORTALEZAS		
1. implementar una campaña publicitaria en medios digitales y redes sociales para captar nuevos mercados	3 MILL	1.5
2. proponer un modelo de identidad institucional en el cual se resalte de manera contundente la reputación y prestigio.	1 MILL	1.5
3. crear un cronograma de capacitación mensual en el cual se socialicen protocolos y guías para que se lleve a cabo su aplicación de forma eficiente	200 MIL	1.5
4. implementar horarios de atención más estrictos en la agenda y atención a pacientes.	100 MIL	4
5. verificar logro de los objetivos empresariales con reuniones trimestrales	100 MIL	1.5
6. mantener el margen de precios acorde a la competencia sin afectar la calidad, cotizando con otros proveedores para disminuir costos de materias primas y así maximizar las ganancias.	0 MIL	3.5
7. realizar auditorías de segunda parte a los servicios tercerizados para así garantizar el control de calidad a los mismos.	1 MILL	1.5
8. Implementar programa de atención al cliente para verificar y mejorar los indicadores de satisfacción frente a nuestros clientes	3 MILL	1.5
9. aumentarla voz a voz de nuestros servicios para lograr mejor aprovechamiento de la planta física.	0	3
10. crear un registro obligatorio de entrada y salida de materiales, así mismo relacionarlo con los indicadores de ventas para llevar un control más efectivo.	2 MILL	4
DEBILIDADES		
11. Proponer una plataforma estratégica por medio de la cual se realicen los planeamientos necesarios para el logro de los objetivos.	500 MIL	5
12. realizar capacitación en sistemas de información y toma de decisiones.	1 MILL	4
13. implementar normatividad ISO 9001/2015 para trabajar en calidad	4 MILL	3
14. implementar un programa de seguridad del paciente	1 MILL	3
15. incrementar el personal para mejor los tiempos de descanso y vacaciones de todos los empleados y cuadrar con ellos dichos tiempos en un cronograma.	8 MILL	5
16. Definir una estructura organizacional que facilite la toma de decisiones y la eficiencia organizativa de la clínica.	200 MIL	3
17. elegir un odontólogo y un auxiliar que cumplan con los perfiles requeridos	100 MIL	5
18. optimizar la prestación de servicios de acuerdo con las características del mercado ya conocidas, teniendo en cuenta los días y horas de mayor afluencia de público, ya identificadas.	0	5
19. definir indicadores de cumplimiento organizacionales en todos los niveles de la organización.	200 MIL	4.5
20. implementar un programa de gestión de riesgo en el trabajo por medio de capacitaciones conjuntas con ARL.	200 MIL	3

### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Primera parte

<b>AMENAZAS</b>		
21. Impactar de manera positiva a los clientes con ofertas que premien su fidelización.	1 MILL	3
22. Trabajar con los mejores estándares de calidad y hacia la excelencia dándole valor agregado frente a estos negocios informales	1 MILL	4.8
23. Focalizar el modelo de atención de acuerdo con las expectativas del cliente y con óptimas prácticas de esterilización e higiene en los equipos.	5 MILL	4.8
24. Integrar soluciones informáticas que faciliten la gestión y fortalezcan en modelo de atención como página web fan page y aplicaciones móviles.	10 MILL	4.5
25. Involucrar uso de medios informáticos para la automatización de la historia clínica y uso de nuevos medios de comunicación con el usuario.	10 MILL	4
26. Buscar apoyo con profesionales que permitan la integración de medios digitales.	5 MILL	2.5
27. Permanecer a la vanguardia en equipos e insumos utilizados en la gestión de la atención.	50 MILL	2.5
28. Involucrar herramientas informáticas en el establecimiento y de seguimiento con los usuarios como una página para agendamiento de citas que envíe recordatorios a los usuarios.	10 MILL	2.5
29. Establecer tiempos y actividades específicas para documentar actividades y cumplir con normatividad y legislación exigida propia para el sector.	1 MILL	3
30. Actualizar e implementar plan de emergencia para actuar frente a posibles contingencias a causa de desastres naturales.	1 MILL	3
<b>OPORTUNIDADES</b>		
31. Mantener comportamiento financiero estable que permita tener buena capacidad de endeudamiento.	30 MILL	4
32. Estudiar comportamiento de tarifas en la zona para seguir ofreciendo un nivel competitivo sin poner en riesgo la rentabilidad.	500 MIL	3
33. Continuar impactando de forma positiva en los clientes ofreciendo precios competitivos y paquetes de servicios en la atención.	5 MILL	3.5
34. Ofrecer a los colaboradores estabilidad laboral y garantías en la contratación.	10 MILL	4.5
35. Fortalecer la cultura de reciclaje en los colaboradores y los usuarios con charlas educativas y folletos informativos, además ofreciendo los espacios e insumos necesarios para ello	1 MILL	4.5
36. Continuar haciendo optima destinación de desperdicios y desechos producidos por la clínica, incentivando con beneficios a quien lo realice correctamente.	500 MIL	3
37. Aumentar la cultura de preservación de recursos naturales en colaboradores y usuarios.	500 MIL	3.5
38. Educar en la importancia de protección del medio ambiente a colaboradores y usuarios.	500 MIL	3.5
39. Fortalecer responsabilidad social apoyando programas de salud oral desarrollados en la comunidad.	10 MILL	4.8
40. Fortalecer optima gestión con el uso adecuado del recurso energético.	500 MIL	2.5

### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Primera parte

<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>		
41. Realizar una preselección de posibles proveedores de acuerdo con portafolio de productos y servicios ofrecidos por estos, clasificarlos y evaluar el cumplimiento del plazo de entrega	0	4.5
42. Realizar seguimiento a duración de inventarios y stocks disponibles	500 MIL	5
43. Identificar y clasificar los grupos de usuarios para diseñar y ofrecer paquetes o promociones de acuerdo con el servicio o producto de mayor demanda en épocas del año específicas.	500 MIL	3
44. Definir el diseño de la sala de espera, de la recepción y el uniforme tanto de los profesionales como de auxiliares. Lo anterior atendiendo a que son aspectos valorados positivamente por los usuarios y generan una primera buena impresión.	5 MILL	3
45. Organizar visitas y campañas de salud oral en colegios o jardines infantiles cercanos con el fin de hacer inducción a la demanda	5 MILL	3.5
46. Ofrecer múltiples facilidades de pago: tarjeta de crédito, en cuotas y descuentos en tarifas a familiares o amigos referidos.	500 MIL	4.5
47. Proyectar una imagen amigable y real a través de eventos sencillos de información sobre temas de salud oral.	500 MIL	2.5
48. Desarrollar un plan de capacitación y actualización en atención al cliente, incluyendo la evaluación del impacto.	5 MILL	4
49. Realizar un mejor control de los costos y gastos, a partir de la implementación de actividades de seguimiento y el establecimiento de convenios con los principales proveedores.	0	5
<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>		
50. Implementar actividades de control cuantitativo y cualitativo al cumplimiento de los proveedores.	0	4
51. Ofrecer siempre un servicio adicional al que inicialmente viene el cliente, con beneficios adicionales por adquirirlo, favoreciendo la venta cruzada de servicios.	0	4.5
52. Implementar un plan de marketing orientado al posicionamiento de la empresa en el sector.	10 MILL	3
53. Dentro de la nueva contratación del talento humano comunicar disponibilidad necesaria para mejorar los tiempos de atención y el agendamiento de citas, si se presentan acuerdos dar cabida a los mismos sin afectar atención del cliente.	0	5
54. Adecuar los espacios de descanso, archivo y oficina administrativa, así como el sistema de sonido para llamados a servicio	5 MILL	3.5
55. Actualizar equipos de cómputo, así como puestos y elementos de trabajo.	5 MILL	3.5
56. Diseñar y ofrecer incentivos como cambios de cauchos, reposición de braquetes caídos gratis, acumulación de puntos para disminuir valor de los retenedores.	1 MILL	2

### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Segunda parte

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
1. implementar una campaña publicitaria en medios digitales y redes sociales para captar nuevos mercados	3 MILL	1.5
2. proponer un modelo de identidad institucional en el cual se resalte de manera contundente la reputación y prestigio.	1 MILL	1.5
3. crear un cronograma de capacitación mensual en el cual se socialicen protocolos y guías para que se lleve a cabo su aplicación de forma eficiente	200 MIL	1.5
4. implementar horarios de atención más estrictos en la agenda y atención a pacientes.	100 MIL	4
5. verificar logro de los objetivos empresariales con reuniones trimestrales	100 MIL	1.5
6. mantener el margen de precios acorde a la competencia sin afectar la calidad, cotizando con otros proveedores para disminuir costos de materias primas y así maximizar las ganancias.	0 MIL	3.5
7. realizar auditorías de segunda parte a los servicios tercerizados para así garantizar el control de calidad a los mismos.	1 MILL	1.5
8. Implementar programa de atención al cliente para verificar y mejorar los indicadores de satisfacción frente a nuestros clientes	3 MILL	1.5
9. aumentar la voz a voz de nuestros servicios para lograr mejor aprovechamiento de la planta física.	0	3
10. crear un registro obligatorio de entrada y salida de materiales, así mismo relacionarlo con los indicadores de ventas para llevar un control más efectivo.	2 MILL	4
<b>DEBILIDADES</b>		
11. Proponer una plataforma estratégica por medio de la cual se realicen los planeamientos necesarios para el logro de los objetivos.	500 MIL	5
12. realizar capacitación en sistemas de información y toma de decisiones.	1 MILL	4
13. implementar normatividad ISO 9001/2015 para trabajar en calidad	4 MILL	3
14. implementar un programa de seguridad del paciente	1 MILL	3
15. incrementar el personal para mejor los tiempos de descanso y vacaciones de todos los empleados y convenir con ellos dichos tiempos en un cronograma.	8 MILL	5
16. Definir una estructura organizacional que facilite la toma de decisiones y la eficiencia organizativa de la clínica.	200 MIL	3
17. elegir un odontólogo y un auxiliar que cumplan con los perfiles requeridos	100 MIL	5
18. optimizar la prestación de servicios de acuerdo con las características del mercado ya conocidas, teniendo en cuenta los días y horas de mayor afluencia de público, ya identificadas.	0	5
19. definir indicadores de cumplimiento organizacionales en todos los niveles de la organización.	200 MIL	4.5
20. implementar un programa de gestión de riesgo en el trabajo por medio de capacitaciones conjuntas con ARL.	200 MIL	3



### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Segunda parte

<b>AMENAZAS</b>		
21. Impactar de manera positiva a los clientes con ofertas que premien su fidelización.	1 MILL	3
22. Trabajar con los mejores estándares de calidad y hacia la excelencia dándole valor agregado frente a estos negocios informales	1 MILL	4.8
23. Focalizar el modelo de atención de acuerdo con las expectativas del cliente y con óptimas prácticas de esterilización e higiene en los equipos.	5 MILL	4.8
24. Integrar soluciones informáticas que faciliten la gestión y fortalezcan en modelo de atención como página web fan page y aplicaciones móviles.	10 MILL	4.5
25. Involucrar uso de medios informáticos para la automatización de la historia clínica y uso de nuevos medios de comunicación con el usuario.	10 MILL	4
26. Buscar apoyo con profesionales que permitan la integración de medios digitales.	5 MILL	2.5
27. Permanecer a la vanguardia en equipos e insumos utilizados en la gestión de la atención.	50 MILL	2.5
28. Involucrar herramientas informáticas en el establecimiento y de seguimiento con los usuarios como una página para agendamiento de citas que envíe recordatorios a los usuarios.	10 MILL	2.5
29. Establecer tiempos y actividades específicas para documentar actividades y cumplir con normatividad y legislación exigida propia para el sector.	1 MILL	3
30. Actualizar e implementar plan de emergencia para actuar frente a posibles contingencias a causa de desastres naturales.	1 MILL	3
<b>OPORTUNIDADES</b>		
31. Mantener comportamiento financiero estable que permita tener buena capacidad de endeudamiento.	30 MILL	4
32. Estudiar comportamiento de tarifas en la zona para seguir ofreciendo un nivel competitivo sin poner en riesgo la rentabilidad.	500 MIL	3
33. Continuar impactando de forma positiva en los clientes ofreciendo precios competitivos y paquetes de servicios en la atención.	5 MILL	3.5
34. Ofrecer a los colaboradores estabilidad laboral y garantías en la contratación.	10 MILL	4.5
35. Fortalecer la cultura de reciclaje en los colaboradores y los usuarios con charlas educativas y folletos informativos, además ofreciendo los espacios e insumos necesarios para ello	1 MILL	4.5
36. Continuar haciendo optima destinación de desperdicios y desechos producidos por la clínica, incentivando con beneficios a quien lo realice correctamente.	500 MIL	3
37. Aumentar la cultura de preservación de recursos naturales en colaboradores y usuarios.	500 MIL	3.5
38. Educar en la importancia de protección del medio ambiente a colaboradores y usuarios.	500 MIL	3.5
39. Fortalecer responsabilidad social apoyando programas de salud oral desarrollados en la comunidad.	10 MILL	4.8
40. Fortalecer optima gestión con el uso adecuado del recurso energético.	500 MIL	2.5

### Anexo 5. Listado de las estrategias con criterios de priorización – Segunda parte

<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>		
41. Realizar una preselección de posibles proveedores de acuerdo con portafolio de productos y servicios ofrecidos por estos, clasificarlos y evaluar el cumplimiento del plazo de entrega	0	4.5
42. Realizar seguimiento a duración de inventarios y stocks disponibles	500 MIL	5
43. Identificar y clasificar los grupos de usuarios para diseñar y ofrecer paquetes o promociones de acuerdo con el servicio o producto de mayor demanda en épocas del año específicas.	500 MIL	3
44. Definir el diseño de la sala de espera, de la recepción y el uniforme tanto de los profesionales como de auxiliares. Lo anterior atendiendo a que son aspectos valorados positivamente por los usuarios y generan una primera buena impresión.	5 MILL	3
45. Organizar visitas y campañas de salud oral en colegios o jardines infantiles cercanos con el fin de hacer inducción a la demanda	5 MILL	3.5
46. Ofrecer múltiples facilidades de pago: tarjeta de crédito, en cuotas y descuentos en tarifas a familiares o amigos referidos.	500 MIL	4.5
47. Proyectar una imagen amigable y real a través de eventos sencillos de información sobre temas de salud oral.	500 MIL	2.5
48. Desarrollar un plan de capacitación y actualización en atención al cliente, incluyendo la evaluación del impacto.	5 MILL	4
49. Realizar un mejor control de los costos y gastos, a partir de la implementación de actividades de seguimiento y el establecimiento de convenios con los principales proveedores.	0	5
<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>		
50. Implementar actividades de control cuantitativo y cualitativo al cumplimiento de los proveedores.	0	4
51. Ofrecer siempre un servicio adicional al que inicialmente viene el cliente, con beneficios adicionales por adquirirlo, favoreciendo la venta cruzada de servicios.	0	4.5
52. Implementar un plan de marketing orientado al posicionamiento de la empresa en el sector.	10 MILL	3
53. Dentro de la nueva contratación del talento humano comunicar disponibilidad necesaria para mejorar los tiempos de atención y el agendamiento de citas, si se presentan acuerdos dar cabida a los mismos sin afectar atención del cliente.	0	5
54. Adecuar los espacios de descanso, archivo y oficina administrativa, así como el sistema de sonido para llamados a servicio	5 MILL	3.5
55. Actualizar equipos de cómputo, así como puestos y elementos de trabajo.	5 MILL	3.5
56. Diseñar y ofrecer incentivos como cambios de cauchos, reposición de braquets caídos gratis, acumulación de puntos para disminuir valor de los retenedores.	1 MILL	2