

Clinica

# Ortodoncia

SANDRA NAVARRO



**DIAGNÓSTICO Y  
DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO**



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA**

**2012**



**DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
“CLÍNICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U”**

**ANA MARÍA GARCÍA PAREDES**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
2012**

**DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
“CLÍNICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U”**

**ANA MARÍA GARCÍA PAREDES**

Proyecto de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas

Director  
**ALEXANDER QUINTERO BONILLA**  
MsC. Ciencias de la Organización

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
2012**

## TABLA DE CONTENIDO

PAG

Portada.....	01
Presentación.....	02
1. Resumen ejecutivo .....	11
2. Antecedentes .....	12
3. Planteamiento del problema de investigación .....	14
3.1.Pregunta de Investigación .....	14
4. Justificación .....	15
5. Objetivo general.....	16
5.1. Objetivos específicos .....	16
6. Marco teórico .....	17
6.1.La planificación estratégica.....	17
7. Metodología.....	19
7.1. Tipos de investigación .....	19
7.2.Métodos de investigación .....	20
7.3.Fuentes y técnicas de investigación.....	20
8. Análisis interno .....	21
8.1. Área administrativa.....	21
8.1.1. Planificación.....	21
8.1.2. Organización .....	23
8.1.3.Dirección .....	24
8.1.4.Control .....	25
8.2. Área de mercadeo .....	26
8.2.1. Convenios.....	27
8.2.2. Clientes actuales.....	27
8.3. Área de servicios .....	28
8.3. 1. Odontopediatría .....	29

8.3.2. Odontología general .....	31
8.3.3. Ortodoncia.....	31
8.3.3.1. Planes de ortodoncia.....	33
8.3.4. Diseño de sonrisa.....	34
8.3.5 Rehabilitación oral.....	35
8.3.5.1. Implantes .....	35
8.3.6. Endodoncia .....	36
8.3.7. Periodoncia .....	36
8.3.8. Productos .....	37
8.3.8.1. Tarjeta goldent .....	37
8.3.8.2. Tarjeta goldent kids .....	38
8.4. Área financiera .....	39
8.4.1. Liquidez año 2009 .....	40
8.4.1.1. Capital de trabajo.....	40
8.4.1.2. Prueba ácida.....	40
8.4.1.3. Razón corriente .....	41
8.4.2. Rentabilidad 2009 .....	41
8.4.2.1. Rentabilidad sobre activos 2009 .....	41
8.4.2.2. Rentabilidad sobre patrimonio 2009 .....	41
8.4.3. Liquidez año 2010 .....	42
8.4.3.1. Capital de trabajo.....	42
8.4.3.2. Prueba ácida.....	42
8.4.3.3. Razón corriente .....	42
8.4.4. Endeudamiento 2010 .....	43
8.4.5. Rentabilidad año 2010 .....	43
8.4.5.1. Rentabilidad sobre activos 2010 .....	43
8.4.5.2. Rentabilidad sobre patrimonio 2010 .....	43
9. Análisis externo .....	44
9.1. Proveedores .....	44
9.1.1. Brackets Ltda. ....	44

9.1.2. Mis Soluciones Integrales S.A.	45
9.1.3. Orthoprofessional	46
9.1.4. Gestión Odontológica	46
9.2. Análisis sector competitivo	48
9.2.1. Odontosalud-P	48
9.2.2. Sociedad Odontologica del Huila	50
9.2.3. Sonría	51
9.2.4. CMO	52
9.2.5. ODA	53
9.2.6. Ortoodncia Plus	54
9.3. Clientes	56
9.3.1. Segmentación del cliente	56
9.3.2. Perfil del cliente	56
9.4. Tecnología	57
9.4.1. Unidad odontológica eléctrica Dynamik	57
9.4.1.1. Características técnicas	57
9.4.2. Pieza de mano de alta velocidad Comfort Drive 200 XDR	57
9.4.3. Sistemas de Radiografías digitales DEXIS	58
9.4.4. Turbo de alta velocidad	59
9.4.5. Láser de diodo para tejidos blandos	59
9.4.6. Sistema radiográfico portátil Aribex Nomad Pro	60
9.4.7. E4D	61
9.4.8. Camara intra-oral	62
9.5. Entorno normativo	63
9.5.1. Proyectos de Ley para el sector odontológico	65
9.6. Entorno cultural	69
9.6.1. Tendencias del mercado odontológico	69
9.7. Análisis del entorno económico	71
9.7.1. Demografía	72
9.7.2. Necesidades básicas insatisfechas (NBI)	73

9.7.3.	Producto Interno Bruto (PIB) .....	74
9.7.3.1.	Establecimientos según actividad económica- PIB .....	75
9.7.4.	Comportamiento IPC de Neiva y Colombia (Marzo de 2011).....	76
9.7.4.1	Comportamiento IPC de Neiva y Colombia (Abril-Marzo de 2011).....	77
10.	Direccionamiento estratégico .....	78
10.1.	Matriz del perfil competitivo.....	78
10.2	Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	79
10.3.	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	80
10.4.	Matriz interna y externa .....	81
10.5.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción .....	82
10.6.	Matriz cuantitativa de planemaiento estrategico .....	84
10.7	Matriz DOFA .....	85
11.	Prospectiva .....	86
11.1.	Matriz de impacto cruzado .....	86
11.1.1.	Fortalezas claves .....	86
11.1.2.	Debilidades claves.....	88
11.1.3.	Amenazas claves .....	90
11.1.4.	Oportunidades claves .....	92
12.	Escenarios.....	94
12.1.	¿Qué es un escenarios?.....	94
12.1.1.	Características del escenario .....	94
12.1.2.	Ventajas .....	94
12.2.	¿Cómo será la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro en el 2025.....	95
12.2.1.	En esta vida todo es pasajero.....	95
12.2.2.	Sin carta de navegacion no hay rumbo .....	96
12.2.3.	El gran imperio Navarro .....	97
13.	Plan de Acción 2012-2013 .....	98
14.	Bibliografía .....	112

## LISTA DE TABLAS

• Gráfico N°1 Organigrama de la Ortodoncia Sandra Navarro.....	23
• Imagen N°1 Fachada de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro.....	28
• Imagen N°2 Recepción de la Clínica de la Ortodoncia Sandra Navarro.....	28
• Imagen N°3 Plano de la Ortodoncia Sandra Navarro.....	28
• Imagen N°4 Consultorio Kids .....	29
• Imagen N°5 Diploma paciente sano.....	30
• Imagen N°6 consultorio de odontología general.....	31
• Imagen N°7 Paciente con tratamiento de ortodoncia .....	31
• Imagen N°8 Volante de la publicidad de ortodoncia .....	32
• Imagen N°9 Brackets Clarity.....	34
• Imagen N°10 Antes – Después de un diseño de sonrisa.....	34
• Imagen N°11 Prótesis parcial de 3 unidades.....	35
• Imagen N°12 Implante con corona.....	35
• Imagen N°13 Tratamiento de conducto multiradiculares.....	36
• Imagen N°14 Retracción gingival.....	36
• Imagen N°15 Etapas de la gingivitis.....	36
• Imagen N°16 Tarjeta Goldent.....	37
• Imagen 17 N°tarjeta Goldent Kids.....	38
• Tabla N°1 Utilidad año del 2009 – 2010 – 2011.....	39
• Gráfica N°2 Conformación del ingreso 2009-2010.....	39
• Gráfica N°3 Conformación del ingreso actual.....	39
• Imagen N°18 brackets Mini Uni Twin Roth 0.022”.....	44
• Imagen N°19 Fachada de la empresa Mis soluciones integrales.....	45
• Imagen N°20 Implante dental con sus respectivas llaves.....	45
• Imagen N°21 Logo de Orthoprofessional.....	46
• Imagen N°22 Logo de Gestión Odontológica.....	46
• Gráfico N°4 Participación en el mercado.....	48
• Imagen N°23 personal Administrativo y clínico de Odontosalud-P.....	48
• Imagen N°24 Fachada Odontosalud-P calle 17 N°5-3 4.....	49
• Imagen N°25 Recepción Sociedad Odontológica del Huila.....	50
• Imagen N°26 fachada Sonría carrera 7 N°10- 26.....	51
• Imagen N°27 fachada CMO carrera 7 con calle 19.....	52
• Imagen N°28 Logo de ODA.....	53
• Imagen N°29 Fachada Ortodoncia Plus.....	54
• Tabla N°2 variables de segmentación del cliente.....	56
• Imagen N°30 Unidad odontológica Eléctrica Dynamik .....	57



• Imagen N°31 Pieza de mano de alta velocidad COMFO RT	
• drive® 200 XDR.....	57
• Imagen N°32 Sistema radiográfico.....	58
• Imagen N°33 Turbo de alta velocidad.....	59
• Imagen N°34 Láser.....	59
• Imagen N°35 Sistema radiográfico portátil.....	60
• Imagen N°36 Sistema E4D.....	61
• Imagen N°36 Equipo E4D.....	61
• Imagen N°37 Sistema de cámara intra-oral.....	62
• Tabla N°3 Indicadores a la Supersalud de la Clínica de Ortodoncia	
• Sandra Navarro.....	64
• Tabla N°4 Oferta de Odontólogos para los quinquen ios 2005-2020.....	71
• Tabla N°5 Proyección poblacional Censo DANE 2005... ..	73
• Tabla N°6 Proyección estimada por grupo Etario año 2012 .....	73
• Tabla N°7 Indicador NBI año 2010.....	73
• Gráfico N°5 Establecimientos según actividad económica PIB.....	75
• Tabla N°8 Comparativo IPC de Neiva y Colombia - Marzo 2011.....	76
• Tabla N°9 Comparativo IPC de Neiva y Colombia mes de abril 2010	
• a marzo de 2011.....	77
• Tabla N°10 Matriz de perfil competitivo.....	78
• Tabla N°11 Cada factor que representa la Matriz de perfil competitivo.....	78
• Tabla N°12 Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	79
• Tabla N°13 Cada factor de la Matriz de evaluación del	
• factor interno (EFI).....	79
• Tabla N°14 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	80
• Tabla N°15 Cada factor de la Matriz de evaluación del	
• factor externo (EFE).....	80
• Tabla N°16 Matriz interna y externa.....	81
• Tabla N°17 Representaciones de la regiones- Matriz	
• interna y externa.....	81
• Gráfico N°6 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	82
• Tabla N°18 Fortaleza financiera.....	82
• Tabla N°19 Ventaja competitiva.....	83
• Tabla N°20 Estabilidad medioambiente .....	83
• Tabla N°21 Fortalezas de la industria.....	83
• Tabla N°21 Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	84
• Tabla N°22 Resultados de atractividad.....	84
• Tabla N°23 Matriz DOFA.....	85
• Tabla N°24 Fortalezas claves.....	86
• Gráfico N°7 Fortalezas claves.....	87
• Tabla N°25 Debilidades claves.....	88

- Gráfico N°8 Debilidades claves.....89
- Tabla N°26 Amenazas claves.....90
- Gráfico N°9 Amenazas claves.....91
- Tabla N°27 Oportunidades claves.....92
- Gráfico N°10 Oportunidades claves.....93

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

La Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro es una empresa Huilense con una trayectoria exitosa de más de 14 años en el mercado odontológico de la región Surcolombiana, la cual ha sido fruto de mejoramiento en sus procesos, con lo cual busca ofrecer a sus clientes calidad en los servicios. A partir del año 2011 entro en un periodo de recesión donde se vieron afectados los ingresos y el funcionamiento en general de la clínica. Esta problemática constituyó el punto de partida para esta investigación, la cual busca analizar las diferentes áreas (internas y externas) por medio de un diagnóstico; y partiendo de éste, se realiza un direccionamiento estratégico que permitió identificar cursos de acción para lograr superar la problemática y así, alcanzar un liderazgo en el mercado.

El diagnóstico realizado a dio a conocer que la empresa cuenta con capacidades y recursos sobre los cuales se dio el proceso de direccionamiento estratégico, el cual reveló que se trata de una empresa medianamente fuerte gracias a su ubicación, la calidad del servicio y su imagen corporativa lo que le permitirá posicionarse como una organización competitiva. Sin embargo también presenta una debilidad mayor representada por la centralización administrativa, un elemento que debe ser mejorado para lograr el éxito en de la organización.

A nivel externo se encontró, que su entorno es altamente amenazante debido a la fuerte presión de la competencia, las exigencias en la normatividad, el desempleo y el conflicto internos son factores desfavorables para el futuro del negocio. Las oportunidades más notables son los cambios tecnológicos y las alianzas estratégicas, enmarcados en un ámbito de crecimiento económico de la ciudad de Neiva, que hace propicio el desarrollo de nuevos convenios empresariales y la compra de nueva tecnología que mejore la calidad y el servicio de la Clínica de Ortodoncia.

El proyecto contiene una fase de análisis prospectivo, donde se analizan las diferentes interacciones, las causalidades y conexiones entre las variables; dando como resultado un escenario futuro ideal, el cual fue titulado "GRAN IMPERIO NAVARRA" que opta por la contratación de un Administrador que será encargado de mejorar el flujo de efectivo de la empresa por medio de las ventas. La generación de convenios empresariales y así posesionándola como la empresa líder de la región surcolombiana.

Finalmente, se elaboró un plan de acción que se deja a disposición del gerente, el cual propone la implementación de acciones para redireccionar la empresa, minimizando las amenazas, superando sus debilidades, aprovechando las oportunidades del entorno y empleando sus fortalezas para competir en el mercado actual.

## 2. ANTECEDENTES

La odontología, es una rama de las ciencias de la salud relativamente nueva. Durante la conquista las necesidades relacionadas con la dentistería eran suplidas con prácticas indígenas y conocimientos aportados por los barberos de la época. Desde la segunda mitad del siglo XIX, varios colombianos estudiaron odontología en Estados Unidos y regresaron al país a ejercer la profesión, a enseñar a aprendices y, posteriormente, en 1932 la Universidad Nacional fundó la Escuela Dental en su facultad de Medicina.

Es mucho lo que se ha debatido acerca de la sobresaliente actividad del mercadeo en los servicios de la salud en los últimos años. El doctor John Jairo Gómez B., odontólogo y gerente de la IPS Coomsocial, expresa "el mercadeo es en todos los sectores, lo que pasa es que en nuestra formación universitaria nunca nos hablaron de este término; nos tenemos que volver a educar en la forma y conceptos de atención odontológica desde el punto de vista comercial, pues la Ley 100 cambió radicalmente el escenario para esta práctica". Desafortunado para la sociedad, pues la salud es un derecho no una mercancía.

El concepto anterior ha sido apropiado por la Dra. Sandra Navarro propietaria de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro una empresa huilense con 14 años de trayectoria, cuya misión es brindar diversos servicios de la salud en todas las especialidades odontológicas, ortodoncia, odontopediatría, campañas de PyP, odontología general, estética dental (diseño de sonrisa), rehabilitación oral, odontología neurofocal, periodoncia, Endodoncia, Cirugía oral e Implantología siempre con calidad total. Esta organización cuenta con modernas instalaciones arquitectónicas y odontológicas que le permiten con una capacidad operativa óptima.

Las expectativas no están enfocadas únicamente al mercado local de la ciudad de Neiva pues en el año 2000 extendió sus servicios y abrió una sede en el municipio de Garzón.

La calidad también ha sido considerada un componente esencial para su funcionamiento, y prueba de ello es que en el 2004 obtuvo la certificación calidad ISO 9001:2000 con la que se establecieron unas políticas de calidad.

Actualmente la competencia en la ciudad de Neiva, está compuesta por una gran variedad de empresas dedicadas a la Odontología general y Especializada, siendo las más reconocidas en el mercado: ODONTOSALUD-P;COM; ORTODONCIA PLUS; LaSOCIEDAD ODONTOLOGIA DEL HUILA; SONRIA; ODA.

A pesar de que la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro ha enfocado esfuerzos importantes por lograr posicionarse en el mercado como una organización líder en servicios, calidad, tecnología y cobertura existen factores que están impidiendo que esto se logre. En el último año se ha visto una importante reducción en las ventas, algo bastante preocupante. En una investigación preliminar se encontró que actualmente no existen estrategias de marketing definidas y los elementos de este componente (promoción, servicio, precio y plaza) no son considerados con claridad.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La reducción en las ventas que ha presentado la clínica de ortodoncia Sandra Navarro en el último es un suceso que requiere analizar a fondo el origen de la problemática. Para ello se hace necesario un diagnóstico de los componentes del área administrativa, y el establecimiento de estrategias pertinentes que le permitan a esta empresa lograr la visión que ha establecido de *En el 2020 continuar siendo la clínica líder en servicios especializados en odontología a nivel regional con cobertura nacional; bajo principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad; fundamentados en el mejoramiento continuo de sus procesos, buscando siempre la excelencia en la calidad de los servicios, con el mejor recurso humano.*

De no darse un direccionamiento estratégico de esta empresa, su futuro quedaría a la deriva y la gerencia no tendría las bases necesarias para una toma de decisiones acorde a lo que busca en términos de competitividad y posicionamiento.

#### 3.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían las estrategias a implementar para que la **Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro** logre constituirse como una organización competitiva en el mercado de servicios odontológicos en la ciudad de Neiva?

#### 4. JUSTIFICACION.

La carencia de gestión administrativa es la principal causa de los problemas de las empresas de la región Surcolombiana, esta situación genera fallas y detrimento de la rentabilidad. Es por esta razón que el auditor, un estudiante de último semestre de administración de empresas de la Universidad Surcolombiana se dio a la tarea de realizar un diagnóstico y direccionamiento estratégico a la empresa **CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO** que inaplazablemente necesita una revisión exhaustiva de sus procesos administrativos y un análisis de su entorno macroeconómico.

La finalidad es realizar un estudio que genere soluciones y una mejora en la rentabilidad de la empresa. Del mismo modo la Universidad Surcolombiana tiene la obligación moral de brindar su asesoría y apropiarse de los problemas sociales y económicos del departamento, su asesoría basada netamente en criterios científicos debe contribuir al desarrollo económico y la calidad de vida. Es de vital importancia para las organizaciones de la región deben tener una guía desde la academia que encamine al mejoramiento empresarial. Por otro lado es mi interés contribuir con un documento que no solamente sirva al empresario sino que también guíe a una conducta crítica por parte de los estudiosos del tema.

## **5. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un proceso de Direccionamiento Estratégico que le permita a la CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO aumentar su competitividad y lograr un posicionamiento sostenible en el mercado.

### **5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de los aspectos internos y externos más relevantes, con el fin de determinar las debilidades y fortalezas de CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U; además as oportunidades y amenazas que existen en su entorno.
- Analizar y definir las particularidades propias del mercado al cual se dirige: Perfil del cliente, tamaño del mercado, competencia, sustitutos, proveedores, motivación del cliente, entre otros.
- Diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias específicas de marketing que permitan alcanzar los objetivos generales de la organización.
- Crear un plan de acción de acorde a las necesidades de marketing identificadas en la organización.



## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

George Steiner habla sobre el origen de la planeación estratégica en un ámbito formal y se remonta a mediados de 1950, en las empresas comerciales de la época, donde la denominaron, sistema de planeación a largo plazo. El autor la define como aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. Habla de un sistema de planeación estratégica formal conformada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Definió la estructura de planes así:

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.<sup>1</sup>

En 1962, Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Ya en 1985, Mintzberg y Waters, reagrupan las anteriores definiciones así:

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos

En camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

El anterior planteamiento es la base del objeto de la planeación estratégica, pero Michael Porter da un paso más adelante y da origen a lo que se puede llamar la evolución de la Planeación estratégica. Porter tiene en cuenta el entorno de la organización, otras fuerzas que influyen en el alcance de metas organizacionales a largo plazo, ya entonces la estrategia no solamente se trata de tener éxito sino de asegurarlo haciendo competitiva esa estrategia con la dinámica del mercado. Describe la estrategia

---

<sup>1</sup> George A. Steiner. Planeación estratégica: lo que un director debe saber. México D.F. 1983. Página 21.

competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que una empresa debe desarrollar para crear una posición sostenible dentro de una industria, estas acciones deben enfocarse a los que él denominó las cinco fuerzas competitivas que son:

1. Poder de negociación de los clientes; 2. Poder de negociación de los proveedores; 3. Amenaza de nuevos entrantes; 4. Amenaza de productos sustitutos; 5. Rivalidad entre los competidores.

Particularmente la planificación estratégica aplicada a la gestión de lo público, está destinada a combatir con éxito todos aquellos elementos de la realidad que se oponen a lograr el bienestar de la comunidad. Y allí, aparecen, como factores causales a combatir y superar, las conductas personales o sectoriales (imposición de intereses individuales sobre intereses generales, corrupción, desorganización, clientelismo, etc.) que facilitan o permiten la existencia de esa realidad perfectible.

La Planificación estratégica estructura el futuro a largo plazo de la organización y su sostenibilidad en el medio en que se mueve, aumentando el control sobre los resultados que se esperan, hace que ocurran cosas que, de otro modo, no hubieran ocurrido. Cuando se trabaja en la planificación estratégica, se debe aceptar que hay factores aleatorios y externos a la institución y que no pueden estar todos previstos. Entonces, el desafío es, minimizar el efecto de esos factores imprevisibles con herramientas, como es el trazado de escenarios futuros posibles o prospectiva.

La gestión estratégica es la construcción de la visión de éxito, el puente entre el presente de la organización y el futuro deseado; ésta debe ser un proceso de generación de conocimiento y aprendizaje organizativo que exige:

- a) Revisar el comportamiento organizativo.
- b) Poner el acento en la formulación de políticas de largo plazo.
- c) Poner énfasis en:
  - 1) La identificación de actores críticos.
  - 2) El consenso sobre la necesidad de afrontar el proceso.

## 7. METODOLOGÍA

La metodología a seguir para la consecución de los objetivos del proyecto, se desarrolla en las siguientes etapas:

Etapa 1. Investigación: Esta etapa se desarrolla con la finalidad de reunir toda la información referente a los requerimientos del proyecto, las actividades se realizarán de la siguiente manera:

- Analizar los antecedentes de la empresa con el propósito de determinar la tendencia de crecimiento.
- Realizar el diagnóstico interno, a través del método de investigación de *la observación*. Pues nada como el contacto directo para darse cuenta de todos los procesos, tanto los administrativos como los productivos.
- También las técnicas de investigación utilizadas en el diagnóstico interno son *la entrevista* y *las encuestas*. Estas se proponen para tener un contacto directo con el representante legal con el cual se pretende determinar aspectos como el manejo administrativo y las relaciones comerciales. Además las encuestas serán aplicadas a los empleados y a los clientes.

Etapa 2. En esta fase del proyecto se describen las fallas y fortalezas encontradas en la empresa. Este diagnóstico será útil en la formulación del plan de acción. También se realizará el diagnóstico externo en donde se evaluarán las variables del entorno.

Etapa 3. La planeación estratégica consiste básicamente en darle dirección a las acciones de mejoramiento empresarial, visualizando un futuro prometedor.

### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo exploratoria en la medida que se busca comprender una problemática que se está dando en varias áreas de la empresa, la cual no ha sido estudiada anteriormente. También corresponde a un estudio descriptivo pues se realizó un diagnóstico con el fin de analizar sus elementos más importantes. Por último y en base a la información recolectada se dio a una etapa propositiva donde se diseñaron estrategias para la organización, se realizó un análisis prospectivo y se elaboró un plan de acción.

## 7.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación a emplear en la investigación son:

**Observación:** Resulta indispensable implementar para concebir el origen, las causas y las consecuencias de la problemática. Este método será muy útil en el diagnóstico y el análisis del mercado.

**Deductivo:** En las etapas posteriores de la investigación, luego de la observación, el análisis y la clasificación de la información; se dará al esclarecimiento del problema y con ello, se formularán unos juicios de valor o conclusiones sobre la investigación.

**Inductivo:** La investigación parte del afán de implementar una teoría sobre el direccionamiento estratégico esta metodología es muy indispensable en el análisis y la explicación de los resultados con el fin de dar conclusiones y recomendaciones.

**Análisis y Síntesis:** Este método permitirá descomponer toda la situación para así, lograr una mejor comprensión de la problemática y un análisis pertinente donde se considerarán todos y cada uno de los datos obtenidos para formar un todo compuesto de argumentos válidos.

## 7.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

**Fuentes primarias:** Se refiere a la información que se recolectó de forma directa a través de técnicas como la observación participante, por medio de la cual se tiene contacto directo con la empresa y el mercado detectando problemáticas y características particulares; las entrevistas a profundidad que se le realizó a la gerente y a los empleados que permitió el análisis y comprensión de las situaciones.

### **Fuentes secundarias**

- **Internas:** Corresponde a la información disponible en la empresa como un trabajo de consultoría realizado por estudiante de la cooperativa en el año 2006, las bases de datos de clientes, estados financieros, entre otros.
- **Externas:** Documentos existentes sobre la temática en documentos, libros y páginas de la web.

## **8. ANÁLISIS INTERNO**

### **8.1. ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **8.1.1. PLANEACIÓN**

Aunque la empresa tiene buenas bases sobre la planeación y certificaciones, no cuenta con estrategias definidas a largo plazo para ser sostenible en el tiempo que logre una diferenciación dentro del mercado odontológico y de ortodoncia en la ciudad de Neiva.

Para llevar a cabo el proceso de planeación se realizan reuniones semanales en las cuales se definen las tareas para lograr las metas. Así mismo se establece el monto de los ingresos semanales que se deben obtener como producto de las ventas de cada uno de los tratamientos.

La asignación de recursos y de materiales se hacen de acuerdo con las necesidades semanales de la clínica depende entonces de la cantidad de pacientes que estén programados, no se tiene una visión a largo plazo solo en el corto. La clínica de ortodoncia cuenta con un sistema integral llamado “gestión odontológica”, el cual informa cuando un producto tiene el stock mínimo y se debe realizar el pedido de materiales. De acuerdo con este sistema tratan de emplear la técnica del Justo a Tiempo llevando los inventarios al mínimo; de esta forma logran presupuestar efectivamente los gastos y costos de la semana.

Con respecto a las estrategias publicitarias, semanalmente muestran en la primera página del diario La Nación las promociones de la semana. Cuando es lunes festivo la publicidad no sale. Eventualmente por la emisora Olímpica se colocan cuñas radiales, este tipo de publicidad lo hacen por la temporada de junio y navidad. A parte de esta estrategia en el área de mercado no se utilizan ni proyectan estrategias para competir en el mercado neivano.

La Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.Uno observa ni anticipa las necesidades de los clientes basados en un estudio investigativo de mercados, sólo toman en cuenta la experiencia e intuición del pensamiento gerencial de su propietaria.

La clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U tiene claros los principios de Misión y Visión, y de acuerdo a ello han planteados los siguientes enunciados:

### *MISIÓN*

*La misión de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U es brindar diversos servicios de la salud en todas las especialidades odontológicas, ortodoncia, Odontopediatría, campañas de p y p, odontología general, estética dental (diseño de sonrisa), rehabilitación oral, odontología neurofacial, periodoncia, endodoncia, cirugía oral e implantología siempre con calidad total.*

### *VISIÓN*

*En el 2020 continuaremos siendo la clínica líder en servicios especializados en odontología a nivel regional con cobertura nacional; bajo principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad; fundamentados en el mejoramiento continuo de sus procesos, buscando siempre la excelencia en la calidad de los servicios, con el mejor recurso humano.*

### *POLITICA DE CALIDAD*

En el 2006 obtuvo la certificación calidad de ISO 9001:2000 con la que se establecieron la siguiente política de calidad.

*Es política de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro entregar un tratamiento odontológico de alta calidad, cumpliendo con rigor ético de que el cliente es ante todo un ser humano y por tanto exigiéndonos la máxima calidad técnico clínica en los tratamientos realizados para poder entregar una garantía de nuestro trabajo.*

*Considera el mejoramiento continuo como un compromiso con el cliente escuchando su voz con el fin de colocar su satisfacción y el cumplimiento de sus requisitos como principio de todas sus acciones.*

## 8.1.2. ORGANIZACIÓN

La clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U posee la siguiente estructura organizacional, donde se definen los diferentes cargos y autoridad.

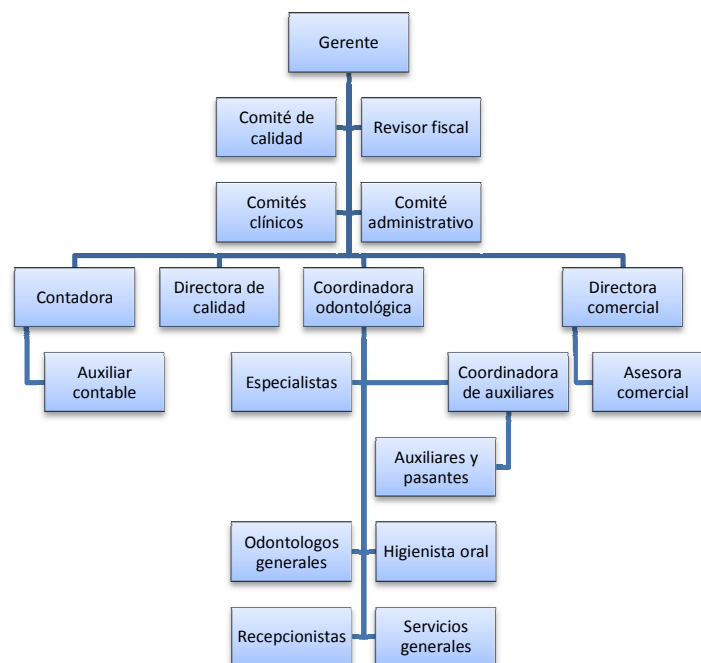


Gráfico N°1 Organigrama de la Ortodoncia Sandra Navarro

Actualmente la clínica tiene 6 Empleados de nómina: 1 gerente, 1 recepcionista, 2 auxiliares en salud oral, 1 auxiliar contable y 1 auxiliar de servicios generales; por prestación de servicios se encuentran 9 personas, entre ellas: 1 administrador, 1 Contador, 1 Cirujano maxilofacial, 1 periodoncista, 2 endodoncistas, 1 rehabilitador oral, 1 ingeniero de sistemas y 1 odontólogo general. La clínica de ortodoncia aunque tiene definido los manuales de funciones y procedimientos, algunas veces son desconocidos por los empleados ya que no toman el tiempo necesario para leerlo o carecen de interés hacia estos manuales.

Se observa que varias áreas han desaparecido, ya no se cuenta con el Comité de Calidad. Eventualmente se realizan comités clínicos, donde se evalúan las diferentes quejas, reclamos y casos clínicos que se han presentado. Con respecto al Comité Administrativo se programan en la cuarta semana de cada mes, allí el contador junto

con el auxiliar contable exponen en BALANCE GENERAL de la clínica donde se establecen los planes de mejora.

Ya no se cuenta con la directora de calidad y con la coordinadora odontológica debido a la reducción en gastos administrativos. Por lo tanto el organigrama hoy día se encuentra desactualizado, y no muestra una clara definición de cargos ni delegación de autoridad. Además de haber desaparecido diferentes cargos de control, debido a esto la responsabilidad del control lo realiza únicamente el administrador quien desempeña múltiples funciones y no puede llevar un control eficaz de los procesos.

La toma de decisiones es realizada directamente por la alta gerencia, y se nota una gran dependencia para la solución de problemas de cualquier índole.

### **8.1.3. DIRECCIÓN**

La empresa no cuenta con departamento ni gerente de recursos humanos, este rol es asumido por la gerente, quien realiza la selección del personal.

La selección del personal de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U lo realiza de la siguiente manera:

Durante la selección se tiene en cuenta la experiencia y los conocimientos, pero la prioridad se dará sobre las habilidades del potencial empleado para el desempeño en el puesto de trabajo así como el carácter y carisma para dar servicio amable y eficiente.

La selección en la clínica de ortodoncia tiene los siguientes pasos:

1. Recolección de Hojas de vida
2. Estudio de hoja de vida
3. Entrevista
4. Periodo de prueba

La motivación del personal está dada básicamente por los incentivos salariales, ya que no hay liderazgo por parte de la gerente, y no cuentan con un sistema de incentivos que no sea el de ganar su salario mensual, los empleados no tienen ningún beneficio a parte de los parafiscales y el sueldo. A pesar de la reducción salarial realizada, la moral se ha mantenido estable por parte del personal, aunque es notable un cierto



descontento de la gerencia debido al pensamiento erróneo de un bajo rendimiento y descuido de funciones del personal.

Actualmente la satisfacción en el trabajo se ve afectada debido al no pago oportuno del salario a los empleados de la clínica, tomando esta situación muchas veces como medio coactivo para el cumplimiento de las labores o metas.

Dentro de los principios impuestos por la alta gerencia de la clínica encontramos un método participativo de búsqueda de soluciones que impulsan la creatividad del personal para hallar las mejores respuestas a los problemas planteados y sea elegida por parte de la gerente quien toma la decisión.

Las tasas de ausentismo son bajas ya que se ha trabajado con idealismo y sentido de pertenencia hacia la organización. El sistema de comunicación dentro de la clínica es regular debido a la mala comunicación entre sus miembros dando lugar a malentendidos fácilmente. La comunicación se caracteriza ante todo por ser de transmisión oral.

Anualmente se evalúa el desempeño mediante encuestas realizadas por el área administrativa, pero en sí carecen de un buen sistema para la evaluación del desempeño por parte del personal.

No tienen políticas disciplinarias establecidas documentalmente, pero se entienden de una manera informal, como sanciones que las establece la gerente de la clínica según su criterio de la buena ética y comportamiento dentro de las labores; entre las cuales encontramos en primera instancia llamada de atención, la acumulación de 3 memorandos conlleva a un despido.

#### **8.1.4.CONTROL**

El control en cuanto a materiales e inventarios es llevado a cabo mediante el sistema de Gestión Odontológica, que permite conocer con exactitud el monto de inventarios y planear las compras además de presupuestar los gastos hechos en los materiales.

El control financiero es realizado mediante software especializado como lo es el SIIGO, éste es hecho por el revisor fiscal, quien audita la empresa para rectificar el buen manejo financiero y contable.

Los gastos de la empresa se hacen acorde con las necesidades semanales, con base en las cuentas por pagar donde se establecen las obligaciones a cancelar. Por otra parte el control de los gastos está en el poder de negociación con los proveedores, debido a que los materiales son adquiridos en puntos de fabricación los cuales ofrecen descuentos para compras de contado.

La administradora es la encargada de supervisar y vigilar de una manera general las demás áreas de la organización, regula también las actuaciones éticas del personal, buscando una concientización hacia la economía y la reducción del desperdicio.

La clínica no tiene definido estándares o indicadores que proporcionen alguna medición a la gestión realizada por la gerente o el proceso de calidad de la organización. La productividad se ve controlada mediante el establecimiento de tiempo para la prestación del servicio.

El control de calidad se encuentra enmarcado en la compra de materia prima de alta calidad. La empresa trata de prestar un servicio de calidad revisando los parámetros mínimos exigidos por la Secretaria de Salud Departamental que son: Registro INVIMA, lote, fecha de vencimiento.

Las sanciones existentes que ayudan al sistema de control es el llamado de atención y memorando al ser estos acumulativos se procede al despido. Aunque estas sanciones no se tienen escritas son entendidas y comprendidas por los empleados de la empresa.

## **8.2. ÁREA DE MERCADEO**

El mercadeo en la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U es una gran falencia, no cuentan con personal dedicado a esta área, algún tiempo se consideró la idea de una asesora comercial pero se nombró una auxiliar para llevar esta tarea sin dar resultados y se decidió remover tal cargo.

Actualmente no cuentan con un sistema de mercadeo efectivo que genere información sobre clientes, distribuidores, competencia, factores del entorno, entre otros. Se toman las decisiones basadas en la experiencia de la gerente dentro del sector y nunca se han basado en estudios o investigaciones para una decisión o lanzamiento de servicios.

Cuentan con una base de datos de proveedores los cuales son empresas distribuidoras de materiales odontológicos principalmente situadas en la ciudad de Bogotá, entre ellas encontramos a Brackets Ltda., Ortho-Usa, Orthoprofessional, entre otros.

Las buenas relaciones con altos directivos de empresas influyen en las recomendaciones, sus grandes clientes eran empresas como la Nueva EPS y Ecopetrol. Actualmente tiene convenios con Caprecom y Emcosalud para la atención de pacientes por eventos.

No se evalúan los costos de marketing ni definen un sistema de planeación para ello, además no adecua conceptos investigación antes de invertir en nuevas ideas.

Se pronostican las ventas al corto plazo, mediante la planeación de las citas odontológicas y demás, pero no se tiene una visión más amplia del pronóstico del mercado ni de las ventas en el largo plazo.

Los precios de los servicios son impuestos por la gerente y su experiencia en el sector odontológico, no se realizan estudios de rentabilidad ni de costos para la fijación de los precios.

Podemos hablar de una sola estrategia publicitaria, la cual es la emisión publicitaria en el diario La Nación, ocasionalmente se realizan pautas radiales en dos emisoras, HJKK y la Mega Neiva. No se tiene en cuenta mucho la publicidad como factor importante en el mercadeo ya que se basan una buena imagen para atraer clientes.

### **8.2.1. CONVENIOS**

Anteriormente la empresa tenía convenios con dos organizaciones, las cuales eran Nueva EPS y Ecopetrol. Los convenios eran por capitación (se paga por el número de la población, no por la asistencia que tenga) y cubrían el primer nivel de atención odontológica y servicios de odontopediatría.

### **8.2.2. CLIENTES ACTUALES**

se manejan los clientes de la clínica referenciados en: Pacientes Gold, pacientes Pitty 1, pacientes Pitty 2, pacientes Pitty 3, pacientes Pitty 4, éste grupo pertenece al servicio de ortodoncia.

- *Pacientes Gold.* Son aquellos clientes de estrato 4, 5 y 6 que van a la clínica para realizarse procedimientos de ortodoncia con una técnica inteligente, con mejores materiales de trabajo, y menor tiempo de tratamiento para el paciente. Son utilizados Mini Uni-Twin, y Clarity.

- *Pacientes Pitty.* Son los demás pacientes que llegan a la clínica en busca del servicio de ortodoncia, para la programación de las citas se utilizan la demarcación Pitty 1, Pitty 2, Pitty 3 y Pitty 4, las cuales se refieren a la semana programada.

### 8.3. ÁREA DE SERVICIOS



Imagen N°1 Fachada de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro

La Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro se encuentra ubicada calle 17A N°6-70 esquina, barrio Quirinal de la ciudad de Neiva (Huila). Además cuenta con una sede en el municipio de Garzón, donde solo se prestan el servicio de ortodoncia una vez al mes.



Imagen N°2 Recepción de la Clínica de la Ortodoncia Sandra Navarro

Las instalaciones de la clínica están debidamente diseñadas, posee una sala de recepción para la atención de los pacientes, la sala brinda comodidades como aire acondicionado y televisor plasma, además dos salas de cepillados en las que se hacen control de placa bacteriana y se enseña técnicas para el cepillado, seguida de éstas se encuentran los baños de damas y caballeros.



Imagen N°3 plano de la Ortodoncia Sandra Navarro

Actualmente tiene 5 consultorios odontológicos, cada uno de ellos cuentan con una denominación diferente: consultorio Gold, Clarity, Kids, Platinúm, Ovatión. Cada uno de ellos cumple los requisitos mínimos exigidos por la Secretaria de Salud Departamental. Adicionalmente se ha ubicado una zona especial para el almacenamiento de los desechos biológicos y comunes, ésta se encuentra aislada de los consultorios debidamente cerrada para evitar el ingreso al personal no autorizado.

La prestación de servicios integrales de odontología general y especializada es realizada con el apoyo de

profesionales de la salud altamente calificados y de gran experiencia que ratifican la calidad en la atención a los pacientes en las diferentes especialidades:

- ✓ Odontopediatría.
- ✓ Promoción y prevención.
- ✓ Odontología general.
- ✓ Ortodoncia.
- ✓ Estética dental.
- ✓ Rehabilitación oral.
- ✓ Odontología Neurofocal.
- ✓ Periodoncia.
- ✓ Endodoncia.
- ✓ Cirugía oral-Maxilofacial-Implantología.

### 8.3.1. ODONTOPEDIATRÍA



Imagen N°4 Consultorio Kids,  
Producidas y sus consecuencias.

Es la rama de la odontología encargada de tratar a los niños. La Odontopediatra será, por tanto, la encargada de explorar y tratar al paciente. También se encarga de detectar posibles anomalías en la posición de los maxilares o dientes para remitir al Ortodontista, especialista en ortodoncia, y de hacer un tratamiento restaurador en caso de necesitarlo. El tratamiento restaurador principalmente se compone de tratar los traumatismos, usar selladores, que consiste en obturar levemente los surcos y fisuras de las piezas dentales sin apenas quitar material dental para evitar posibles caries, y en tratar las caries

Poseen un protocolo muy interesante en la atención de niños en su primera visita al odontólogo; en el cual se realizarán citas previas de adaptación, para lo cual cuenta con un consultorio exclusivo para la atención de niños, dotado de juguetes, bombas, un televisor para proyección de dibujos animados, todo con el fin de que esta primera consulta por odontología sea toda una diversión para el paciente. Posteriormente a esto

se le realiza un primer diagnóstico, se le enseña la técnica adecuada de cepillado y se entregan unos instructivos. Se le realizan obsequios como manillas de muelitas, ratones Pérez, lápices de muelitas entre otros para motivarlos y así sigan asistiendo a las consultas.

Una vez el paciente ha terminado el tratamiento propuesto por la Odontopediatra y se encuentra sano, se le entrega el diploma el cual se le otorga a todos los pacientes sanos.



Imagen N°5 Diploma paciente sano.

La clínica manejan la ortodoncia preventiva que se encarga de corregir maloclusiones con un aparatología ya sea fija o removible. Cuentan con dos de las mejores Odontopediatras de la región.

El principal objetivo de la clínica no es como realmente se piensa “Restaurar los dientes de los niños”, sino el hacer que la experiencia dental del infante sea lo más positiva y menos traumática posible, proporcionando un adecuado manejo del comportamiento de cada paciente.

### 8.3.2. ODONTOLOGÍA GENERAL



Imagen N°6 consultorio de odontología general.

La odontología general (operatoria o restauradora) es la encargada de solucionar los problemas primarios que tienen que ver con la boca, dientes y otras estructuras relacionadas. Representa en la mayoría de los casos el contacto inicial del paciente con el profesional de la odontología.

La clínica cuenta con un odontólogo preventivista quien es el encargado de diagnosticar al paciente.

Se maneja un programa denominado “paciente sano”, es aquel cliente que no posee ningún tipo de enfermedad dentaria. Por otro lado se encuentra el programa de caries y enfermedad periodontal, es aquel cliente que se encuentra con algún tipo de enfermedad como la caries, gingivitis, periodontitis leve o crónica.

### 8.3.3. ORTODONCIA



Imagen N°7 paciente con tratamiento de ortodoncia.

Es la ciencia que se encarga del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y función de las estructuras dentomaxilofaciales; siendo su ejercicio el arte de prevenir, diagnosticar y corregir sus posibles alteraciones y mantenerlas dentro de un estado óptimo de salud y armonía, mediante el uso y control de diferentes tipos de fuerzas.

La clínica maneja diferentes planes de ortodoncia dependiendo de la semana que corresponda: primera semana **PITTY 1**. Son

atendidos por la ortodoncista de la Bogotá de miércoles a viernes. El plan que se maneja en todas las agendas Pitty es el plan convencional de cuota inicial de \$400.000 y mensualidades de \$55.000 durante el tiempo que determine el especialista.

La segunda semana corresponde a la atención de pacientes **GOLD**. Son aquellos pacientes que tienen brackets Mini Uni-Twin con cuota inicial de \$1.300.00 y mensualidades \$150.000. También se encuentran dentro del grupo brackets inteligentes los “Clarity” con cuota inicial de \$1.600.000 y mensualidades de \$170.000. El tratamiento lo realiza la Dra. Sandra Navarro Parra Ortodoncista - Odontopediatra egresada de la universidad de Rio de Janeiro, Gerente y propietaria de la clínica.

La tercerasemana corresponde a la atención de pacientes **PITTY 2** con el mismo plan de ortodoncia. Son atendidos por la misma Ortodoncista de miércoles a viernes con promociones para capturar nuevos pacientes.

La cuarta semana es asignada para la atención de pacientes **PITTY 4**, es una nueva agenda que la clínica implementó para tener todo el mes pacientes de ortodoncia y no afectar los ingresos de la empresa.

El último sábado de cada mes se atienden los pacientes de ortodonciacorrespondientes a la agenda **PITTY 3**, donde se labora todo el día, desde las 8 am hasta las 5:00pm para brindar un horario más flexible al cliente que labora entre semana.

A continuación se muestra los diferentes planes de ortodoncia que le clínica ofrece dependiendo de la autorización de la gerente.



Imagen N°8 volante de La publicidad de ortodoncia



### **8.3.3.1 PLANES DE ORTODONCIA**

#### **TECNICA: CONVENCIONAL PLAN A**

DURACION DE PAGO 24 MESES

1 CUOTA INICIAL \$ 150.000 24 CUOTAS

2 CUOTA INICIAL \$ 150.000 \$ 40.000 **TOTAL: \$ 1.260.000**

#### **TECNICA: CONVENCIONAL PLAN B**

DURACION DE PAGO 24 MESES

1 CUOTA INICIAL \$ 250.000 24 CUOTAS

\$ 35.000 **TOTAL: \$ 1.090.000**

#### **TECNICA: CONVENCIONAL PLAN C**

DURACION DE PAGO 24 MESES

1 CUOTA INICIAL: \$ 100.000 24 CUOTAS

2 CUOTA INICIAL: \$ 100.000 \$ 55.000 **TOTAL: \$ 1.520.000**

#### **TECNICA: CONVENCIONAL PLAN D**

DURACION DE PAGO 24 MESES

1 CUOTA INICIAL: \$ 150.000 24 CUOTAS

2 CUOTA INICIAL: \$ 150.000 \$ 65.000 **TOTAL: \$ 1.960.000**

3 CUOTA INICIAL: \$ 100.000

#### **TECNICA: CONVENCIONAL PLAN ESPECIAL**

DURACION DE PAGO 24 MESES

1 CUOTA INICIAL: \$ 0 24 CUOTAS

2 CUOTA INICIAL: \$ 0 \$ 70.000 **TOTAL: 1.800.000**

#### **TECNICA: SMART CLIP**

DURACION DE PAGO 12 MESES

1 CUOTA INICIAL: \$ 650.000 12 CUOTAS

2 CUOTA INICIAL: \$ 650.000 \$ 150.000 **TOTAL: \$ 3.100.000**

## TECNICA: ZAFIROS

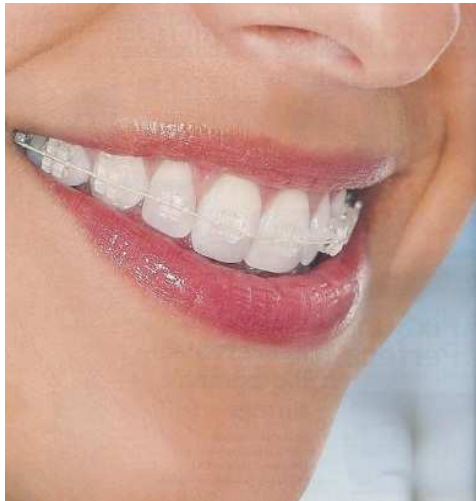


Imagen N°9 Brackets Clarity

DURACION DE PAGO 12 MESES

1 CUOTA INICIAL: \$ 800.000 12 MESES

2 CUOTA INICIAL: \$ 800.000 \$ 170.000

**TOTAL: \$ 3.640.000**

Actualmente la clínica realiza una estrategia de incentivos, estos incentivos son para aquellos pacientes que asisten oportunamente a los controles de ortodoncia cada mes, se les obsequian los retenedores de última tecnología y las placas invisalign.

### 8.3.4 DISEÑO DE SONRISA



Imagen N°10 Antes – Después de un diseño de sonrisa

Es el conjunto de procedimientos necesarios para establecer una armonía entre las características faciales de una persona y la textura, forma, color, ángulos y tamaño de los dientes. En este proceso, se escucha e interpreta las necesidades de los pacientes, se realiza la historia clínica, el diagnóstico y definimos el tratamiento a seguir, en el diseño de sonrisa Interviene una o varias especialidades de la odontología (ortodoncia, implantes, diseño de encías, blanqueamiento dental...).

La clínica se encarga de embellecer los dientes de sus pacientes. Diseña la sonrisa de acuerdo a sus necesidades, ofrecen el diseño de sonrisa con la última tecnología en blanqueamiento dental método utilizando ZOOM. Lámpara que irradia una luz que activa el líquido y permite tener unos dientes blancos en un solo día.

### 8.3.5. REHABILITACION ORAL



Imagen N°11 Prótesis parcial de 3 unidades

Es la parte de la odontología encargada de la restauración, es decir, devuelve la función estética y armonía oral mediante prótesis dentales de pérdidas de dientes, grandes destrucciones o de solucionar problemas estéticos, siempre buscando una oclusión y función correcta.

#### 8.3.5.1. LOS IMPLANTES

Imagen N°12 implante con corona definitiva.



Son raíces artificiales que se colocan en el maxilar creando una base sólida sobre la que se puede efectuar tanto restauraciones de dientes individuales, como prótesis parciales o totales y funcionan exactamente igual que los dientes naturales. La clínica ofrece lo último en implantología con los más altos estándares de calidad dando un mejor servicio a sus clientes.

Esta especialidad es realizada muy eventualmente por los costos que deben asumir los pacientes. Es la última técnica utilizada para la parte de sustituir una pieza dentaria, además es un proceso restaurativo largo y que algunos casos el organismo de los pacientes lo puede rechazar, por tal motivo todo paciente que ingrese a cualquier tipo de procedimiento le hacen firmar un consentimiento donde se estipulan todo los pro y contra de del tratamiento.

### 8.3.6. ENDODONCIA



Imagen N°13 tratamiento de conducto multiradicular

La endodoncia o tratamiento de conductos, es la especialidad odontológica que se encarga de salvar dientes que tienen la pulpa y el nervio infectado. Este servicio evita complicaciones y más gastos que se habrían originado con la extracción de un diente. Solamente esofrecido mediante outsourcing.

Actualmente esta especialidad cuenta con dos endodncista encargadas de realizar dicho procedimiento, las cuales son llamadas eventualmente para la atención de pacientes.

### 8.3.7. PERIODONCIA



Imagen N° 14 retracción gingival

Es la especialidad médico-quirúrgica de la Odontología que estudia la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan los tejidos que dan soporte a los órganos dentarios periodonto y a los substitutos implantados, para el mantenimiento de la salud, función y estética de los dientes y sus tejidos adyacentes.



Imagen N° 15 Etapas de la gingivitis

La especialidad de periodoncia es realizada cada vez que se requiere, se coordina la cita con el paciente y la doctora para realizar el procedimiento

### 8.3.8.PRODUCTOS

Actualmente el sistema de afiliación se maneja por medio de tarjetas, las cuales son de dos tipos y se explican a continuación:

#### 8.3.8.1. Tarjeta GOLDENT

Está dirigida a personas mayores de 13 años, se adquiere en las instalaciones de la clínica (recepción), el costo es de \$35.000 anual y con ella se tiene acceso a tarifas especiales en los diferentes servicios.



Imagen N° 16 tarjeta Goldent



#### Beneficios

- 2 Fases higiénicas gratis en el año: la cual incluye
  - Control de placa bacteriana.
  - Detartraje IV cuadrantes.
  - Profilaxis.
- Educación en salud oral: enseñanza de Técnica de Cepillado.
- Valoración con cualquiera de los especialistas de la Clínica.
- Descuentos especiales en cualquier tratamiento que requiera.
- Control de Retenedores.

### 8.3.8.2. Tarjeta GOLDENT KIDS



Imagen 17 N°tarjeta Goldent Kids

Dirigida a niños entre 0 y 12 años, se adquiere en las instalaciones de la clínica (recepción) el costo es de \$50.000 anual y con ella se tiene acceso a tarifas especiales en los diferentes servicios con un servicio especial de urgencias las 24 horas al día.

Beneficios:

- 2 Fases higiénicas gratis en el año.
- Valoración con cualquiera de los especialistas de la Clínica.
- Descuentos especiales en cualquier tratamiento que requiera.
- Urgencia las 24 horas al día.
- Control de placa bacteriana.
- Detartraje de los IV cuadrantes.
- Profilaxis.
- 4 Sellantes gratis.
- Aplicación de flúor.

Todo el personal de la empresa y sus familias, pueden ser portadores de esta tarjeta y disfrutar de sus beneficios. La organización ofrece descuentos especiales para grupos familiares y empresariales.

## 8.4 ÁREA FINANCIERA

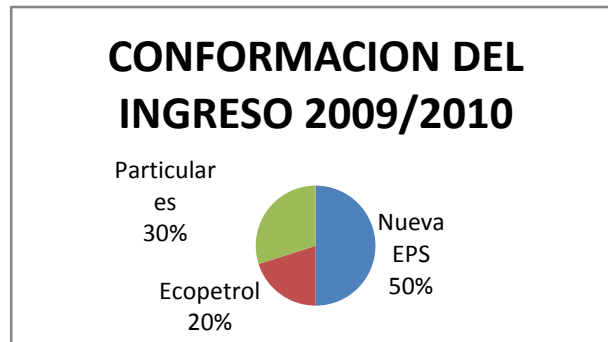
Para el análisis financiero de la clínica de ortodoncia Sandra Navarro se utilizaron el estado de resultados y el balance general del año 2009, 2010 y 2011. A continuación se detallan la utilidad de cada año:

AÑO	2009	2010	%	2011	%
INGRESOS	948,820,357	929,678,382		649,977,993	
GASTOS	455,678,952	623,987,183		462,180,459	
COSTOS	370,170,498	339,940,117		250,983,457	
UTILIDAD Y/O PERDIDA	122,970,907	-34,248,918	-76	-63,185,923	-184

Tabla N°1 Utilidad año del 2009 – 2010 – 2011.

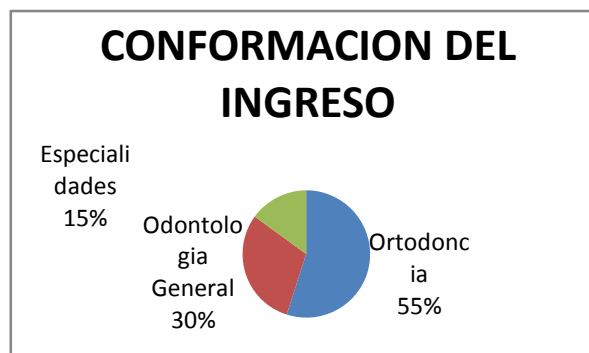
De acuerdo a la gráfica anterior, se observa que la empresa en el año 2009 obtuvo una utilidad de \$122.970.907 millones de pesos, mientras que el año 2010 sufrió pérdidas significativas en sus ganancias de \$34.248.918 millones de pesos. La evolución de la utilidad fue negativa, en el año 2011 se duplicaron las pérdidas dando en su totalidad -63.185.923 millones de pesos en utilidad.

En el año 2009, 2010 y 2011 el ingreso era de:



Gráfica N°2 Conformación del ingreso 2009-2010

Actualmente la conformación del ingreso por producto es de:



Gráfica N°3 Conformación del ingreso actual

Debido a que ya no se cuentan con los convenios empresariales, la clínica se vio reducida en ingresos, y ahora solo lo conforman estos 3 ítems.

Las cuentas por cobrar en el año 2011 son de \$58.166.000 a los diferentes clientes, la clínica actualmente no tiene un indicador de rotación de cartera debido a la alta rotación del personal en el área contable.

A continuación se evalúan los diferentes indicadores financieros para los años 2009 y 2010.

#### **8.4.1. LIQUIDEZ AÑO 2009**

Para obtener el índice de liquidez de la empresa en el año 2009, fue determinado con los siguientes indicadores:

##### **8.4.1.1. Capital de trabajo**

Capital de trabajo= activos corrientes – pasivos corrientes

Capital de trabajo 2009 = 465.758.323 – 341.273.421

Capital de trabajo 2009 = 124.484.902.

El capital del trabajo para el 2009 fue de \$124.484.902 millones de pesos.

##### **8.4.1.2. Prueba Acida**

PA =  $\frac{\text{activos corrientes} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

Pasivo corriente

PA =  $\frac{465.758.323-0}{341.273.421}$

341.273.421

PA = 1.36

Esto nos indica que por cada peso que debe la empresa, dispuso de 136 pesos para pagarlo, es decir si estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo, sin vender sus productos.



### 8.4.1.3 Razón corriente

$$RC = \frac{\text{activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Pasivo corriente

$$RC = \frac{465.758.323}{341.273.421}$$

341.273.421

$$RC = 1.36$$

Esto nos indica que la empresa por cada peso que debe, dispuso de 1.36 pesos para respaldar la deuda.

### 8.4.2 Rentabilidad 2009

#### 8.4.2.1. Rentabilidad sobre activos

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{utilidad neta} \times 100}{\text{Activos}}$$

Activos

$$R = \frac{122.356.784 \times 100}{553.942.847}$$

553.942.847

$$R = 22\%$$

Quiere decir que los activos de la empresa durante el año 2009 generaron una rentabilidad del 22%.

#### 8.4.2.2. Rentabilidad sobre patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$$

Patrimonio

$$R = \frac{122.356.784 \times 100}{212.669.425}$$

212.669.425

$$R = 57.5\%$$

Esto nos indica que el patrimonio de la empresa durante el año del 2009 tuvo una rentabilidad de 57.5%.

### **8.4.3. LIQUIDEZ AÑO 2010**

Para obtener el índice de liquidez de la empresa en el año 2010, fue determinado con los siguientes indicadores:

#### **8.4.3.1. Capital de trabajo**

Capital de trabajo= activos corrientes – pasivos corrientes

Capital de trabajo 2009 = 214.992.798 – 249.151.208

Capital de trabajo 2009 = -34.158.410.

El capital del trabajo para el 2010 fue de -34.158.410.

#### **8.4.3.2. Prueba Ácida**

PA = (activos corrientes – inventarios)

Pasivo corriente

PA = 214.992.798-0

249.151.208

PA = 0.8

Esto nos indica que por cada peso que debe la empresa, dispuso de 80 centavos para pagarlo, es decir no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo, sin vender sus productos.

#### **8.4.3.3. Razón corriente**

RC = activo corriente

Pasivo corriente

RC= 214.992.798

249.151.208

RC= 0.86

Esto nos indica que la empresa por cada peso que debe, dispone de 0.86 pesos para respaldar la deuda.

#### **8.4.4. ENDEUDAMIENTO 2010**

Las razones de endeudamiento de la clínica Sandra Navarro se mantienen constantes durante el año 2010 con una capacidad utilizada de más del 60%. Adquiriendo deudas principalmente a corto plazo.

#### **8.4.5. RENTABILIDAD AÑO 2010**

##### **8.4.5.1. RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS 2010**

Rentabilidad sobre activos =  $\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Activos}}$

Activos

$$R = \frac{121.892.390 \times 100}{303.921.408}$$

303.921.408

$$R = 40\%$$

Quiere decir que los activos de la empresa durante el año 2010 generaron una rentabilidad del 40%.

##### **8.4.5.2. RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO 2010**

Rentabilidad sobre patrimonio =  $\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$

Patrimonio

$$R = \frac{121.892.390 \times 100}{54.770.199}$$

54.770.199

$$R = 222\%$$

Esto nos indica que el patrimonio de la empresa durante el año del 2010 tuvo una rentabilidad de 222%.

## 9. ANALISIS EXTERNO

### 9.1. PROVEEDORES

La clínica de ortodoncia Sandra Navarro adquiere su materia prima de 3 proveedores que suministran los materiales para la prestación del servicio, Brackets Ltda., Mis Soluciones Integrales S.A y Orthoprofessional. A continuación se describe cada uno de los proveedores.

#### 9.1.1. BRACKETS LTDA.



Imagen N° 18 brackets Mini Uni Twin Roth 0.022"

Es una empresa que se dedica a la venta de materiales de la 3M UNITEK. Sus productos los importan directamente de los Estados Unidos. Está ubicada en la ciudad de Bogotá donde distribuye sus productos a diferentes partes de Colombia. Es uno de los principales proveedores para la clínica Sandra Navarro ya que contribuye con los elementos necesarios para prestar el servicio de ortodoncia, el material más comprado por la clínica son los brackets Roth 0.022", Mini Uni-Twin y los Brackets Clarity™ Metal-Reinforced Ceramic Brackets.

Es una empresa que se dedica a la venta de materiales de la 3M UNITEK. Sus productos los importan directamente de los Estados Unidos. Está ubicada en la ciudad de Bogotá donde distribuye sus productos a diferentes partes de Colombia. Es uno de los principales proveedores para la clínica Sandra Navarro ya que contribuye con los elementos necesarios para prestar el servicio de ortodoncia, el material más comprado por la clínica son los brackets Roth 0.022", Mini Uni-Twin y los Brackets Clarity™ Metal-Reinforced Ceramic Brackets.

Brackets Ltda. 3M Es una empresa de tecnología diversificada que atiende a clientes y comunidades con productos y servicios innovadores; esta empresa ha ofrecido innovadoras soluciones, adecuadas a las crecientes necesidades de sus clientes en la diversa región del Caribe desde 1960, cuando 3M Puerto Rico comenzó a ofrecer sus servicios a los clientes. Luego abrieron las oficinas de 3M en Jamaica, en 1971. 3M en Trinidad comenzó operaciones en 1973 y desde allí abastece a Barbados, Grenada, St. Vincent, St. Lucía, Suriname, Dominica, Aruba, Curacao, Bonaire, Guyana, y las Islas Cayman. En 1974, 3M Dominicana fue adicionada a la región, con servicios en Santo Domingo, Santiago, San Pedro de Macorís y La Romana.

La negociación con brackets Ltda.Lleva a cabo mediante cotización de precios vía telefónica, no se realiza ninguna clase de descuento para los pedidos de brackets y resinas, la compra es de contado por medio de consignación anticipada para que envíen el pedido; este pedido por lo general demora un día.

### 9.1.2. MIS SOLUCIONES INTEGRALES S.A



Imagen N° 19 Fachada de la empresa Mis soluciones integrales

Es una empresa internacional que suministra a la clínica todo tipo de materiales Odontológicos para la rehabilitación de una pieza dentaria o las comúnmente denominados “IMPLANTES”.

Su sede se encuentra en la ciudad de Ibagué-Tolima, ubicada en la Cra. 12 N°69-158. Los pedidos se pueden realizar vía telefónica o a través de correos.

Esta empresa organiza campañas promocionales mensuales para dar a conocer sus nuevos productos o descuentos temporales.



Imagen N° 20 Implante dental con sus respectivas llaves

Es una de las empresas a nivel internacional que produce y comercializa este tipo de materiales. Una de las grandes ventajas de la compra a la empresa es que ofrecen el préstamo del equipo para realizar el procedimiento. El valor del equipo está evaluado en \$8.000.000, costo que es preferible ahorrarse debido a que este tipo de procedimiento es poco común por su elevado costo.

La negociación con Mis Soluciones Integrales S.A se realiza vía telefónica o e-mail mediante cotización, a esta cotización se le realiza un descuento de fidelidad del 10%

para la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro, el pago se realiza de contado por medio de consignación bancaria anticipada, el pedido demora de uno a dos días en llegar.

### 9.1.3. ORTHOPROFESSIONAL



Imagen N°21 Logo de Orthoprofessional

Es el proveedor más importante de la clínica Sandra Navarro, ya que suministra la mayoría de los materiales para la ortodoncia como: lasties, elásticos en cadena, tubos Roth de cementado directo, rollo de alambre de nitinol, rollo de alambre australiano, pie de acero rectangular y redondo de diferentes calibre, entre otros.

Orthoprofessional se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá. La oficina principal se encuentra en la Cra 7 b 123-21 al igual cuentan con sede en Medellín y Barranquilla.

Los pedidos se realizan vía e-mail: [orthopro@etb.net.co](mailto:orthopro@etb.net.co) o vía telefónica. La negociación se realiza directamente con la asesora comercial de Orthoprofessional, el pago es de contado mediante consignación bancaria anticipada, la empresa cuenta con un descuento del 20% por ser de esta modalidad de pago; anteriormente se otorgaba a la clínica Sandra Navarro un crédito de 30 días pero este fue cancelado por demoras en el pago.

### 9.1.4. GESTIÓN ODONTOLÓGICA



Imagen N°22 Logo de Gestión Odontológica

Esta empresa es la proveedora del sistema integrado de gestión odontológica, software que permite el control y manejo de inventarios. Además del planeamiento del servicio puede ser considerada como un proveedor más ya que aporta a la clínica Sandra Navarro el soporte técnico y de mantenimiento tecnológico.

Es un software orgullosamente colombiano desarrollado y comercializado por la persona jurídica: Cooperativa de Trabajo Asociado VISION SOLIDARIA, identificada con la sigla VISO. Constituida en marzo de 2002 y vigilada por la SUPERSOLIDARIA, este sistema facilita el diligenciamiento de la Historia Clínica.

En forma digital para poder ofrecer un servicio mucho más eficiente y oportuno.

Los servicios que prestan a la clínica Sandra Navarro:

- **GARANTÍA:** Sobre funcionalidad de producto. Esta es por 1 año a partir de la fecha de instalación.
- **CONTRATOS DE MANTENIMIENTO:** Ofrece diferentes tipos de contrato de acuerdo con las características del cliente (consultorio o clínica). Contáctenos para ofrecer la mejor alternativa.
- **ACTUALIZACIONES:** Bien sea por cambios de ley o mejoras en la versión estándar. Estas no tienen costo para clientes con contrato y aplican sobre la versión instalada no sobre nuevas versiones.
- **SOPORTE TELEFÓNICO:** Este servicio busca dar solución a las inquietudes que el cliente encuentre en la operación del sistema. También buscamos identificar las preguntas más frecuentes de los usuarios para identificar posibles mejoras en el sistema.
- **SOPORTE EN LINEA:** Se presta a través de chat o asistencia remota. Para realizar este tipo de soporte debe hacerlo la persona asignada al cliente.
- **SOPORTE PRESENCIAL:** Visión Solidaria cuenta con personal calificado en la aplicación y podrá brindar capacitación o asesoría en el mismo en caso que sea requerido.
- **CAPACITACIÓN:** De acuerdo con el producto adquirido por el cliente Visión Solidaria ofrece alternativas de capacitación para ser tomadas en nuestras instalaciones, en las instalaciones del cliente o a través de Internet si el cliente desea mayor rapidez en cuanto a oportunidad o mayor economía.
- **AUDITORIA:** Evaluación esporádica y/o permanente acerca del manejo que ha tenido su producto por los diferentes usuarios.

- **PLAN DE MEJORAMIENTO:** Recolección de Información y elaboración de Informes administrativos, para orientar el cliente hacia una retroalimentación y aprovechamiento del producto adquirido.

## 9.2. ANÁLISIS SECTOR COMPETITIVO

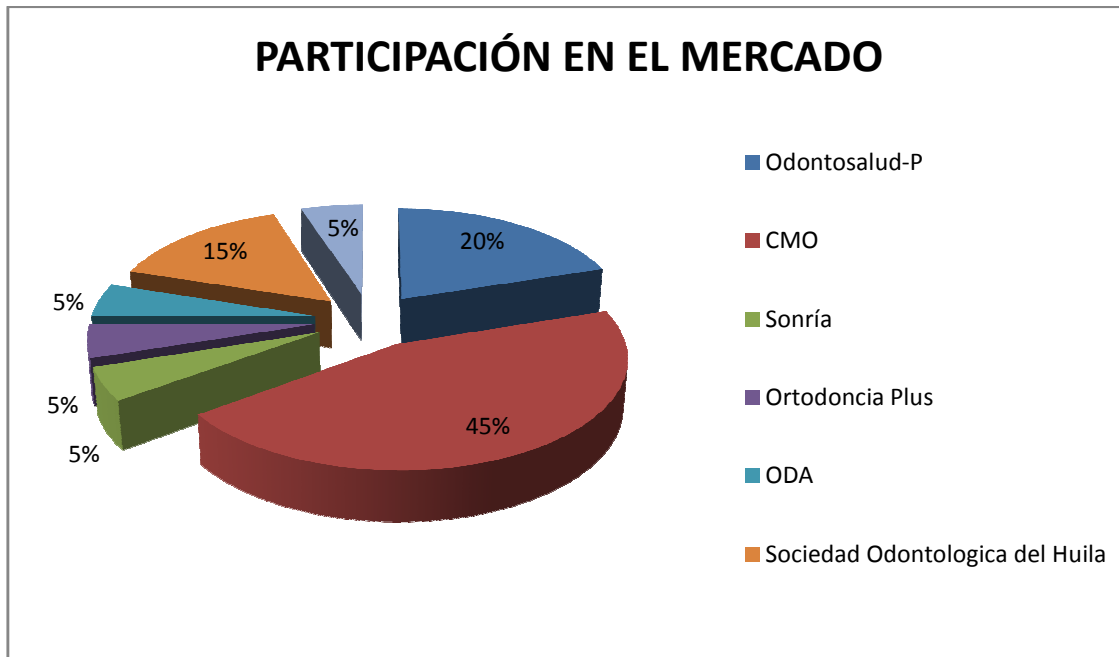


Gráfico N°4 Participación en el mercado

El mercado prestador de servicios odontológicos en la ciudad de Neiva lo componen 7 empresas, las cuales son las más representativas en cuanto a servicios y calidad de éstos. Se han identificado 6 empresas competidoras directas de la clínica Sandra Navarro, las cuales se definen a continuación:

### 9.2.1 OdontoSalud-P



Imagen N°23 personal Administrativo y clínico de Odontosalud-P

Su principal sede se Ubicada en la calle 17 N° 5- 34 barrio Quirinal y una sede en el Almacén Éxito. Con más de 18 años de experiencia, se consolida como una empresa de reconocida imagen dentro del



mercado neivano. Actualmente cuenta con 18 empleados de nómina.

Es el principal competidor, debido a que esta empresa cuenta con la más alta tecnología para la realización de los servicios orales, Posee unas modernas instalaciones con 8 unidades odontológicas.

Los servicios prestados por Odontosalud-P son los siguientes:



Imagen N°24 Fachada Odontosalud-P  
Calle 17 N°5-34

- Diseño HD en alta definición
- Rehabilitación oral
- Periodoncia
- Endodoncia
- Ortodoncia
- Cirugía oral
- Odontopediatría
- Odontología preventiva

Esta empresa pertenece al selecto grupo de clínicas odontológicas latinoamericanas con tecnología robótica, laboratorios propios y con últimos avances en técnicas para tratamientos odontológicos. Entre la innovadora tecnología utilizada se encuentra: el sistema CAD/CAM, cámara intra-oral, anestesia computarizada, Easyshade, radiovisiografo, entre otros. Actualmente tiene convenios con Comfamiliar Huila, Banco AV Villas, Banco Caja Social, tarjeta Éxito.

Los proveedores de Odontosalud-P son de Neiva y de otras ciudades de Colombia como Bogotá y Medellín. Los proveedores de mayor importancia son Opident, Sumydental, Densply, Orbidental, Orthoprofessional, entre otros.

OdontoSalud-P tiene definido sus lineamientos de planeación como visión, misión, políticas y objetivos de calidad. La utilización de alta tecnología en la prestación de estos servicios, es la mayor fortaleza de la organización, superando en gran medida a las demás clínicas odontológicas en su capacidad para prestar el servicio, además de ser la única empresa que cuenta con su propia sala de cirugía para realizar procedimientos bajo anestesia general. La debilidad mayor de esta empresa es el costo de sus tratamientos, ya que son bastante elevados debido a la gran infraestructura y calidad de éstos.

Odontosalud-P dentro de su principal objetivo es brindar tratamientos de alta calidad utilizando los avances tecnológicos para ofrecer una atención rápida y oportuna. El dueño de la organización OdontoSalud-P ha pensado en constituir un hotel, e incursionar en el mercado del odonto-turismo.

### 9.2.2. Sociedad Odontológica del Huila



Imagen N° 25 Recepción Sociedad Odontológica del Huila

Ubicada en la calle 12 N° 4-16, centro de la ciudad de Neiva. La Sociedad Odontológica del Huila lleva 10 años en el mercado neivano, cuenta con 15 empleados de nómina. Para la prestación de servicios posee 11 unidades odontológicas de gama media. Sólo tiene una sede en la ciudad.

La Sociedad Odontológica del Huila tiene definido correctamente los lineamientos de planeación como son: la misión, visión, objetivos y política de calidad. No tiene una estructura organizacional definida. Aunque sólo tienen una sede en la ciudad

de Neiva, también cuentan con sedes en Tunja, Yopal, Florencia y Villavicencio.

Es una de las empresas más completas en la prestación del servicio odontológico, entre ellos están:

- Odontología general
- Ortodoncia
- Periodoncia
- Endodoncia
- Rehabilitación oral
- Implantes orales
- Implantes al tejido óseo
- Cirugía oral, cirugía maxilofacial
- Odontopediatría
- Atención preventiva en la salud oral
- Higiene oral.

Esta empresa maneja tratamientos económicos y está encaminada a un público de estrato 3 y 4. Actualmente tienen convenios con Emcosalud, Nueva EPS, Solsalud, Policía. Dentro de sus grandes fortalezas encontramos las relaciones sociales que tienen la dueña y Calidad del servicio. Su debilidad mayor es la ubicación y la insuficiente publicidad para dar a conocer los tratamientos. Atiende un promedio de 50 pacientes por día.

Los proveedores de la Sociedad Odontológica del Huila son de Neiva entre los que encontramos a Opident, WorldDent. También realizan pedidos a otras ciudades de Colombia como Bogotá como los son Orbidental, Dentales Padilla, Casa Dental Eduardo Daza, entre otros.

El propósito de La Sociedad Odontológica del Huila es brindar a la población tratamientos oportunos y de gran calidad. Dentro de sus objetivos futuros es lograr un posicionamiento para convertirse en la empresa líder de la ciudad de Neiva.

### 9.2.3. Sonría



Imagen N°26 fachada Sonría  
Carrera 7 N°10- 26

Ubicada en la carrera 7 N°10- 26, Sonría es una empresa con 20 años de trayectoria a nivel nacional. Cuenta con 15 empleados de planta actualmente. Para la atención de los pacientes posee 7 unidades odontológicas de gama media. Sólo tiene una sede en la ciudad.

Sonría tiene definido correctamente los lineamientos de planeación como son: la misión, visión, objetivos y política de calidad con una estructura organizacional muy bien definida. Su administración es dirigida desde la ciudad de Bogotá Aunque sólo tienen una sede en la ciudad de Neiva, Está conformada por 76 sedes en 36 ciudades del país.

En la ciudad de Neiva, Sonría presta los servicios de:

- Odontología general
- Ortodoncia
- Endodoncia
- Rehabilitación oral
- Radiologías odontológicas

Esta empresa maneja tratamientos costosos enfocados a un público de estrato 5 y 6. Actualmente Soria tiene convenios con: Las Fuerzas Militares, Policía Nacional, Fuerza Aérea, Éxito, Falabella. Sus principales proveedores se localizan en Bogotá debido a que la compra de materia prima la autorizan en área administrativa de Bogotá.

La administradora considera que la mejor clínica que presta servicios odontológicos es Sonría, por la garantía de la calidad en la prestación del servicio y el mejoramiento continuo de sus procesos odontológicos. Observamos que sus debilidades mayores son los precios elevados en sus tratamientos y el poco reconocimiento en el sector odontológico.

Uno de sus principales propósitos de esta empresa es *“Contribuir a que el mundo SONRIA”*. Se proyecta dentro de unos años en *“Ser la cadena líder en salud y estética oral en el mundo hispano”*

#### 9.2.4. CMO



Imagen N°27 fachada CMO  
carrera 7 con calle 19

Ubicada en la carrera 7 con calle 19, barrio Quirinal de Neiva, cuenta con dos accesos a la clínica, una por la calle 19 y el otro por la carrera 7. CMO significa Clínicas Médicas y Odontológicas es la más reciente del mercado con solo 2 años de trayectoria en el mercado neivano. Actualmente cuenta con 12 empleados de nómina. Para la atención de los pacientes posee 5 unidades odontológicas modernas. Sólo tiene una sede en la ciudad.

Dentro de los servicios odontológicos ofrecidos por CMO se encuentran:

- Odontología general
- Ortodoncia
- Periodoncia
- Cirugía maxilofacial
- Endodoncia.

Además brindalos servicios de laboratorio clínico, medicina alternativa diferenciándola de las demás clínicas odontológicas que no ofrecen estos servicios. Actualmente atienden la población de Nueva EPSy Ecopetrol. La empresa CMO es una de las empresas más consolidadas en cuanto a volumen de pacientes atendidos diariamente. Se atienden alrededor de 150 pacientes al día para los servicios odontológicos.

Los proveedores de CMO son de Neiva y de otras ciudades de Colombia como Bogotá y Medellín. Los proveedores de mayor importancia para CMO en cuanto a laboratorio es Lapcermi, para odontología son: Sumy dental, Orbidental y Megadental.

CMO tiene definido sus lineamientos de planeación, como la visión, misión y políticas. Cuenta con una estructura organizacional sólida, entre los cargos encontramos: Gerente, Director de salud ocupacional, asesor jurídico, asesor contable, coordinador odontológico, 6 odontólogos generales, 6 especialistas y 1 medico de medicina alternativa. Su fortaleza mayor es la ubicación y las relaciones sociales que tienen los socios. En cuanto a su debilidad mayor se observa que CMO no se es muy conocida por los clientes y falta de publicidad hacen que tenga poco posicionamiento en el mercado.

Su objetivo principal es la prestación de servicios de odontología general de una forma integral y su misión es convertirse en la mejor empresa del sector odontológico y la creación de nuevas sedes en los diferentes municipios del departamento del Huila.

#### 9.2.5. ODA



Imagen N°28 Logo de ODA

Se encuentra ubicado en la carrera 5 con calle 10, ODA que significa Odontología Aplicada lleva 10 años de trayectoria en el mercado neivano. Es una asociación de los diferentes especialistas de la odontología. Cuenta con 10 empleados que cada especialista cancela sus honorarios. Las instalaciones de la empresa son muy bien adecuadas. Poseen 8 unidades odontológicas modernas para la atención de los clientes.

Actualmente ODA presta los servicios de:

- Odontología general
- Ortodoncia
- Odontopediatría.
- Periodoncia
- Endodoncia
- Rehabilitación oral
- Implantes orales
- Implantes al tejido óseo
- Cirugía oral
- Cirugía maxilofacial

ODA tiene convenios con Colsanitas, Colmédica, Falabella, Saludcoop y las fuerzas militares. Estos convenios son los principales ingresos para la organización. Sus principales proveedores son provenientes de la ciudad de Bogotá, cada especialista compra sus materiales.

La clínica ODA tiene definido sus lineamientos de planeación como visión, misión, políticas y objetivos. Cuentan con una estructura organizacional definida. Su fortaleza mayor son los convenios empresariales y la calidad de los tratamientos y su debilidad mayor se encuentra en la ubicación y la poca publicidad convirtiéndola en una empresa de poco reconocimiento en el mercado.

La razón de ser de esta empresa es ofrecer a la comunidad soluciones odontológicas generales y especializadas, basadas en criterios de ética, eficiencia, atención humanizada, promoción y prevención, mediante el uso de tecnología avanzada con alto respaldo científico, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus usuarios. Su propósito futuro es convertirse en la empresa líder con los más altos estándares de excelencia en el área de salud dental, mediante la gestión y desarrollo de tratamiento altamente calificados.

### 9.2.6. Ortodoncia Plus



Imagen N°29 Fachada Ortodoncia Plus

Se encuentra ubicado en la Avenida La Toma con carrera 7 edificio el Cálamo; con más de 10 años de trayectoria en la prestación de servicios de odontología general y especializada. En la actualidad su equipo de trabajo está conformado por 15 empleados de nómina. Cuenta con una sede en el Supermercado Carrefour.

su portafolio de productos y servicios están especialmente diseñados para cubrir las necesidades de atención en odontología general y especializada, servicios que actualmente no son cubiertos en su totalidad por los planes obligatorios de salud, pero que por las exigencias del mercado se han convertido en áreas de la salud esenciales y de alta demanda; entre estos productos encontramos:

- Odontología.
- Prevención odontológica.
- Endodoncia.
- Cirugía oral y maxilofacial.
- Operatoria y estética odontológica.
- Blanqueamiento en gel.
- Prótesis parciales y fijas.
- Odontopediatría.
- Carillas estéticas.
- Incrustaciones.
- Periodoncia.
- Ortodoncia.

Ortodoncia Plus tiene definidos unos lineamientos de planeación y una estructura organizacional conocida por sus empleados. Compite con precios muy asequibles a toda clase de público con planes muy económicos a los encontrados en el mercado promedio. Su debilidad mayor es la inconformidad de los pacientes por el cambio de especialistas de ortodoncia.

El principal objetivo de Ortodoncia Plus es lograr de un verdadero bienestar psicosocial del ser humano elevando el nivel de vida del equipo de trabajo a través de la restauración de la integridad mejorando así la autoestima con los más altos estándares de estética dentofacial, previniendo la causa de la patología orofacial.

El Dr. Jaime Lomanto tiene como misión convertir a esta empresa en la primera clínica especializada en Ortodoncia con sedes en todas las ciudades de Colombia, posesionándola como líder en servicio al cliente ofreciendo las mejores tarifas con tratamientos de alta calidad llegando a todos los nichos de mercado. *“Brindaremos una mejor calidad de vida a sus clientes y colaboradores”.*

### 9.3. CLIENTES

#### 9.3.1. Segmentación

Variables de segmentación	
<i>Geográficas</i>	Área Urbana: Habitantes de la ciudad de Neiva. Área Rural: Habitantes de la zona urbana del municipio de Garzón.
<i>Psicográficas</i>	Estilo de vida: Actualmente predomina la tendencia del cuidado por la apariencia y la presentación personal.
<i>Demográficas</i>	Edad: El 90% de los clientes cuentan con edades entre los 13 y los 40 años.  Ocupación: El 70% de los clientes son empleados y estudiantes. Otro 28% son amas de casa, trabajadores independientes y amas de casa; el 2% restante son niños que reciben tratamientos de odontopediatría.  Género: El 60% de los clientes corresponde a mujeres y el 40% restante son hombres.  Clases sociales: El 70% de los clientes se encuentra entre los estratos 3 y 4. Un 15% en estrato 5 y un 15% estrato 2.

Tabla N2 variables de segmentación del cliente

#### 9.3.2. Perfil del cliente

El cliente de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro es una persona joven o adulta, sea hombre o mujer que se interesa por su apariencia física. Cuenta con una solvencia económica óptima para acceder a servicios particulares en pro de obtener una sonrisa saludable y estética.



## 9.4. TECNOLOGÍA

A continuación se describen la maquinaria de última tecnología para la prestación de servicios odontológicos.

### 9.4.5. Unidad Odontológica Eléctrica Dynamik



Imagen N°30 Unidad odontológica Eléctrica Dynamik

Unidad odontológica eléctrica consta de: sillón anatómico, control eléctrico para ascenso y descenso del sillón, espaldar eléctrico, módulo de 4 servicios con jeringa triple, negatoscopio, bandeja en acero inoxidable, escupidera porcelana, grifo de agua, portavasos, eyector, lámpara de 2 intensidades, butuco odontólogo altura graduable

#### 9.4.1.1. Características técnicas

Sillón y espaldar: electrónico con motores reductores silenciosos, con control de mando en el módulo y pedal.

Manos libres, testera escualizable, tapicería en cordobán.

Escupidera: Eyector quirúrgico de salive y jeringa triple para auxiliar. Dispensadores de agua para tasa y vaso.

Módulo: Cuatro (4) servicios montado en brazo escualizable con negatoscopio, control para movimientos de sillón.

Butaco: Pistón a gas, tapicería en cordobán.

Lámpara: Dos (2) intensidades de luz fría, día

### 9.4.6. Pieza de mano de alta velocidad COMFORTdrive® 200 XDR



Imagen N°31 Pieza de mano de alta velocidad COMFORTdrive® 200 XDR

KaVo Dental presenta la pieza de mano de alta velocidad COMFORTdrive® con un balance óptimo y un diseño ergonómico. Esta última innovación en piezas de mano ofrece el rendimiento superior de las fijaciones eléctricas con el peso y la sensación de las piezas de mano accionadas por aire. El exclusivo diseño patentado de COMFORTdrive pesa aproximadamente un 40% menos y es un 15% más corto que las piezas de mano eléctricas disponibles, gracias a su innovadora tecnología de micromotor integrado esterilizable.

Innovaciones de COMFORT drive:

- **RENDIMIENTO RECONOCIDO:** 30 watts de potencia con autocalibración a través de la tecnología Plug-n-Prep, con concentricidad y precisión de corte óptimas
- **SILENCIOSA:** 55 dB para una mejor experiencia tanto para el odontólogo como para el paciente
- **ERGONOMÍA SUPERIOR:** 40% más liviana y 15% más corta, lo que brinda un calce y una sensación excelentes en la mano del odontólogo.

#### **9.4.7. Sistemas de radiografías digitales DEXIS**



Imagen N°32 Sistema radiográfico

DEXIS es el sistema radiográfico digital más galardonado, reconocido por sus exclusivas funciones de optimización de imágenes ClearVU™ y “One-Click FMS”. La nueva tecnología de sensor de platino DEXIS con PureImage™ ofrece tres ventajas especiales:

1. Diseño inteligente con las piezas electrónicas detrás del sensor para brindar un área de imagen activa de casi el 100% del tamaño total del sensor.
2. Diseño ergonómico de avanzada con cuatro esquinas biseladas, un perfil delgado y una cubierta con suaves curvas que facilitan la ubicación correcta del sensor y mejoran la comodidad del paciente.

3. Ubicación exclusiva del cable que permite colocar las solapas de mordida tanto en posición vertical como horizontal y utilizar todos los periféricos con un sensor único, lo que se traduce en una importante reducción de costos y erradica el uso de múltiples sensores de distintos tamaños.

DEXIS cuenta con una conexión USB directa, sin controladores ni estaciones base. Además, se integra fácilmente con los programas de gestión de consultorios, sistemas de tomas panorámicas digitales, cámaras y escáneres que le permiten al profesional capturar, almacenar y acceder a todas las radiografías e imágenes a través de un cómodo centro de imágenes.

#### 9.4.8. Turbo de alta velocidad



Imagen N°33 Turbo de alta velocidad

La tecnología YSGG ofrece un corte superior sin calor ni quemaduras que reducen el sangrado de los tejidos blandos y el dolor postoperatorio.

1. La diferencia de la velocidad de corte en comparación con los tornos de alta velocidad es imperceptible.
2. Corte sin contacto, sin el calor, la vibración ni el ruido de un torno, para mejorar la comodidad del paciente y reducir el uso de anestesia
3. El más alto nivel de control clínico, eficacia operativa y flexibilidad en la selección de puntas y accesorios para obtener resultados mínimamente invasivos
4. Amplía la versatilidad clínica para aumentar su satisfacción profesional y la rentabilidad de su consultorio
5. Excelente capacitación, servicio y respaldo constante para un máximo retorno de la inversión
6. Ayuda a retener y atraer nuevos pacientes con un consultorio de alta tecnología láser.

#### 9.4.9. Láser de diodo para tejidos blandos



Imagen N°34 Láser

Pequeño y compacto

- Peso inferior a medio kilo (una libra)
- Cabe en la palma de la mano
- Puede trasladarse fácilmente entre distintas habitaciones

Potente y seguro

- 0,05–7 watts de energía
- Pantalla de fácil lectura que indica la modalidad de tratamiento y la energía suministrada

Fácil de usar

- Configuraciones de tratamiento predefinidas
- Valores de tratamiento programables

Versatilidad

- Pedal de control
- Interruptor de pulsación en la pieza de mano
- El diodo no necesita mantenimiento.

#### 9.4.10. Sistema radiográfico portátil Aribex NOMAD Pro



Imagen N°35 Sistema radiográfico portátil

Como una mejora del modelo NOMAD original, el sistema radiográfico intra-oral portátil NOMAD Pro ahora presenta una pantalla LCD a todo color, ajustes predeterminados y programables para configurar la exposición y funciones adicionales que ayudan a ahorrar tiempo, todo en un diseño más compacto y moderno. El operador puede pararse junto al paciente, ubicar la unidad y tomar la radiografía. Este sistema ofrece seguridad y es perfecto para todo tipo de usos generales, y también para la atención de niños y pacientes sedados o con necesidades especiales. Esta unidad no sólo ahorra tiempo para el operador, sino que también reduce el tiempo que los pacientes deben permanecer con incómodas películas o sensores en sus bocas. La unidad portátil pesa 5.5 libras (2.5 kg) y puede adaptarse a otros entornos además del consultorio tradicional, lo que incluye clínicas de atención o unidades móviles. La batería permite obtener cientos de radiografías con calidad de diagnóstico con una sola carga.

- El diseño portátil le permite al operador permanecer junto al paciente con total seguridad durante los procedimientos radiológicos
- La unidad toma radiografías en la mitad del tiempo que requieren los sistemas convencionales
- La cantidad de repeticiones se reduce hasta un 50%, y además se mejora la calidad
- NOMAD Pro puede trasladarse de una a otra habitación, lo que elimina la necesidad de utilizar varias unidades

La facilidad de transporte es un factor ideal para hospitales, atención a domicilio, ayuda humanitaria y todo uso fuera del consultorio.

#### 9.4.11. E4D

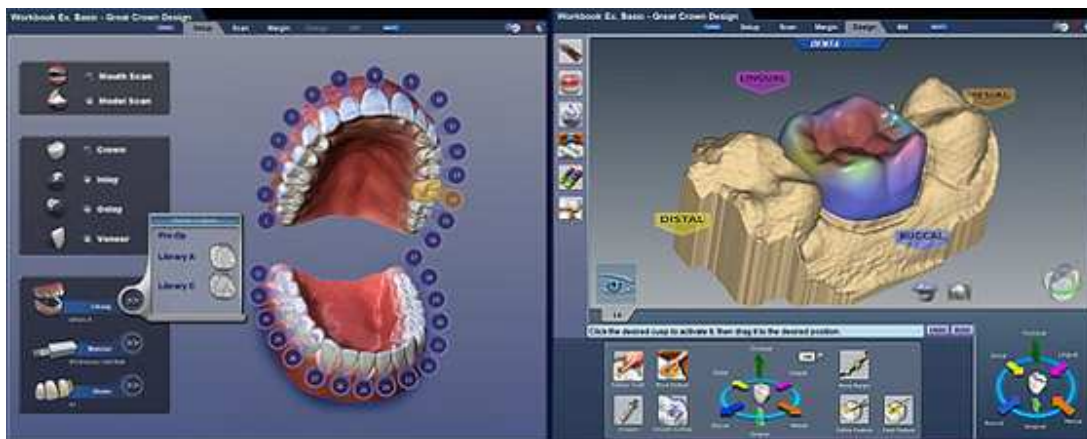


Imagen N°36 Sistema E4D



Imagen N°36 Equipo E4D

E4D Dentist® ha sido diseñado pensando especialmente en el paciente y el odontólogo. E4D es un sistema CAD/CAM fácil de usar que está revolucionando la odontología moderna. La posibilidad de realizar coronas, incrustaciones inlay y onlay y prótesis provisionales en el día puede aumentar su productividad, brindar mayor comodidad a sus pacientes y ofrecerle un completo control del proceso de restauración final. Intuitivo y fácil de usar, E4D le permite crear excelentes restauraciones con la forma, el ajuste y la funcionalidad que usted exige y que sus pacientes se merecen.

La experiencia de E4D en 360° comienza la primera vez que ve el sistema en acción. Su diseño ergonómico y la eficacia lógica del proceso se adaptan perfectamente al consultorio odontológico moderno. Una vez que decida que E4D es la opción adecuada, tanto usted como su equipo podrán acceder a un curso de capacitación en E4D en el centro de producción y asistencia al cliente de Dallas, en Texas. Aprenderá sobre todos los aspectos de las operaciones clínicas, verá cómo se fabrica el sistema, conocerá a los ingenieros de software y conocerá a su equipo de asistencia al cliente de E4D. El Centro de diseño Intra-oral Digital (escáner láser) de E4D y la fresa se diseñan y fabrican en Estados Unidos para brindarles a sus pacientes la mejor experiencia en odontología moderna.

#### 9.4.12. CÁMARA INTRA-ORAL



Imagen N°37 Sistema de cámara intra-oral

#### Descripción :

Incorpora la última tecnología en la transmisión inalámbrica de imágenes de alta resolución. Iluminación por seis Leds de alto brillo y una batería de larga duración le ofrece mayor libertad con la suficiente autonomía para obtener una experiencia más profesional y confortable.

## 9.5. ENTORNO NORMATIVO

Las entidades encargadas de vigilar el funcionamiento de las IPS en el sector odontológico son: La Secretaria de Salud Departamental y la Superintendencia Nacional de salud.

Existen dos tipos de inscripciones: Para las IPS y otra para personas independientes. Para cada tipología se establece una serie de requisitos mínimos que deben cumplir para su funcionamiento.

Dentro de los requerimientos que más se enfoca la Secretaria de Salud Departamental en el momento de realizar las visitas a la IPS es el anexo técnico N°1 de la resolución 1043 de 2006. Cada empresa debe tener este documento impreso únicamente con las páginas que contienen la información relacionada con los servicios que se van a habilitar. Cada año se realiza esta renovación de servicios y se hace una visita cada cuatro años para renovar la habilitación. Adicionalmente debe contar con un Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC). Es obligatorio cumplir estar registrado ante en la Cámara de Comercio de Neiva. Para asegurar la suficiencia económica de la empresa solicitan el certificado patrimonial y financiero de la IPS que es expedida por el contador. Actualmente la empresa está en espera de la visita para la renovación de la habilitación de los servicios, debido a que se venció, teniendo en cuenta que ésta es de gran importancia para poder realizar convenios empresariales.

Además la empresa como IPS está obligada a enviar un informe de los indicadores de calidad a la Supersalud, lo cual está establecido en la circular externa N°30 del 2006 expedida el 19 de mayo del 2006. Deberán ser diligenciados con cifras tomadas de los Estados Financieros y se debe adjuntar fotocopia de la tarjeta profesional del contador. La clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U tiene establecido enviar a comienzos de mes de julio el informe del primer semestre de los indicadores de calidad porque de lo contrario tienen claro que puede obtener una sanción correspondiente por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, previstas en los numerales 23 y 24 del artículo 5° del Decreto 1259 de 1994 y las demás normas vigentes que sean aplicables.

Revisando la circular externa N°30 del 2006, se identificó la información que debe contener el archivo plano que debe enviarse en una sintaxis especial, en este se encuentran una serie de códigos para indicadores que deben ser ajustados de acuerdo a los servicios que ofrece la institución, para el caso de la clínica deberían

ser:

10. Oportunidad en la asignación de citas en la consulta de odontología general
11. Oportunidad en la atención en servicios de imagenología
12. Oportunidad en la atención en consulta de odontología general
13. Tasa de satisfacción global
14. Oportunidad en la atención en la consulta de urgencias.
15. Oportunidad en la realización de cirugía programada
16. Proporción de cancelación de cirugía programada
17. Proporción de vigilancia de eventos adversos
18. Oportunidad de la asignación de citas en la consulta de pediatría
19. Oportunidad de la asignación de citas en la consulta de cirugía general
20. Proporción de quejas resueltas antes de 15 días

Sin embargo, se encontró que los indicadores anteriores no se tienen en cuenta y la empresa ha descuidado el envío del informe. A continuación se dan a conocer los indicadores que la clínica actualmente está presentando(semestralmente) a la Supersalud:

<i>VARIABLE</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>META</i>
<i>Calidad de brackets</i>	<i>Número brackets descementados en un mes / Numero brackets cementados X 100</i>	<i>Menor o igual a 10%</i>
<i>Puntualidad en la atención</i>	<i>Número de pacientes que ingresan 10min. Después de hora marcada / número de pacientes atendidos x 100</i>	<i>Menor o igual a 10%</i>
<i>Satisfacción del usuario</i>	<i>Número de quejas por mes / Número total de usuarios X 100</i>	<i>Menor o igual a 10%</i>
<i>Operación por mantenimiento</i>	<i>Número de componentes funcionando del sistema / Numero de componentes del sistema</i>	<i>Igual a 1</i>
<i>Administración financiera</i>	<i>Número de usuarios que están en mora en un mes / número total de usuarios X 100</i>	<i>Menor o igual a 10%</i>
	<i>Balance financiero: Ingresos menos egresos</i>	<i>Positivo o igual a cero</i>
<i>Capacitaciones</i>	<i>Numero de capacitaciones ejecutadas / Numero de capacitaciones programadas</i>	<i>Igual a 1</i>

Tabla N°3 Indicadores a la Supersalud de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro



### **9.5.1 Proyectos de Ley para el sector odontológico**

Por otra parte la Federación Odontológica Colombiana de la Seccional Meta en los foros regionales convocados por el Ministerio de Salud y las Comisiones Séptimas de Senado y Cámara para la reforma del Sistema General de Seguridad establecido el siguiente proyecto de ley:

#### **1. PROPUESTA**

Modificar el artículo 61 del decreto 1298 de 1994, donde se determina el campo de acción de las entidades promotoras de salud así:

Prohíbese a las entidades Promotoras de Salud, la prestación directa del plan obligatorio de salud, a sus afiliados por medio de sus propias instituciones, excepto cuando existan limitaciones en la oferta de servicios debidamente acreditadas ante la superintendencia Nacional de la salud.

Los servicios de salud serán contratados, con las instituciones prestadoras y los profesionales independientes, o con grupos de práctica profesional, debidamente constituidos.

Cada entidad promotora deberá ofrecer a sus afiliados, varias alternativas de instituciones prestadoras de salud, salvo cuando la restricción de oferta lo impida.

#### *Exposición de Motivos*

Toda E.P.S., o entidad promotora de salud, que obligue a sus usuarios, a recibir los servicios de salud, en su propia I.P.S. va en contra de la libre escogencia de I.P.S., (Artículo 14 del decreto 1485 del 13 de julio de 1994) siendo la adscripción obligatoria de los usuarios a una determinada institución, una continuidad del anterior esquema institucional monopólico contrario a garantizar la mayor satisfacción del afiliado.

Para garantizar un modelo de salud eficiente y solidario, se debe tener en cuenta, la separación entre las entidades que manejen la oferta de servicios y las que gestionan la afiliación y la demanda de estos. (Conocidas como instituciones prestadoras de servicios de salud I.P.S., y las empresas promotoras de salud

E.P.S.).

## 2. PROPUESTA

Forma de contratación de servicios y reconocimiento económico

Adicionar al Art. 64 del decreto 1298 lo siguiente:

Las entidades Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de salud podrán establecer modalidades de contratación tales como: Capacitación, pago integral por diagnósticos asociados, presupuestos globales fijos y actividades odontológicas, con grupos de práctica profesional o con profesionales individuales, cuyas tarifas no lesionen económicamente a los prestadores del servicio de salud.

Las tarifas no podrán ser inferiores bajo ninguna circunstancia a la establecida por el Ministerio de Salud, en coordinación con la Federación Odontológica Colombiana, El Consejo Nacional de la profesión médica y demás asociaciones según su especialidad.

Así mismo las Entidades Promotoras de Salud E.P.S. y las Instituciones prestadoras de Salud I.P.S., no podrán fijar asignaciones salariales para los odontólogos del país, inferiores a nueve (9) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

## 3. PROPUESTA

### *Período de Contratación*

Establecer un período mínimo de tres años para la relación contractual, entre las E.P.S. y las I.P.S. Grupos de práctica Profesional, o profesional individuales, salvo los casos la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

### *Exposición de Motivos*

La I.P.S., realizan grandes inversiones para adecuar las instalaciones y será un gran incentivo contar con la garantía de poder recuperar la inversión, reflejándose en una mejor calidad y eficiencia en la provisión de los servicios de salud contemplados en la ley. Así mismo incentiva las actividades de promoción y prevención, el control de costos y se racionaliza la demanda de servicios.

#### 4. PROPUESTA

Crear el fondo Nacional de Protección Social para los odontólogos y demás profesionales de la salud.

##### *Exposición de Motivos*

El profesional de la salud pertenece a una población vulnerable, ya que por el tipo de contratación al que está sometido queda excluido del Sistema Nacional de Salud (Riesgos Profesionales, Salud, Pensión) lo cual es un contra sentido ya que pertenece al sector que brinda precisamente este servicio.

Por otro parte la propuesta de la Federación Odontológica de Colombia de la seccional Valle del Cauca explica la situación de la salud oral dentro del Sistema General de Seguridad Social en Colombia muestra un panorama sombrío ya que desde el nacimiento de la misma careció de propuestas claras y coherentes en el contexto de la odontología.

Por tal motivo en este espacio de la Federación Odontológica Colombiana Seccional Valle del Cauca, presenta las siguientes propuestas que recogen el sentir del gremio de la odontología frente a la ley 100. En concordancia con lo planteado en la instalación de este foro sobre la situación actual del profesional en la que se observa un desequilibrio en el derecho fundamental al trabajo, desprotección del profesional y marcada diferenciación salarial.

#### PROYECTO DE LEY

Solicitud de modificación a la resolución 5261 de agosto de 1994, por la cual se establece el manual de actividades intervenciones y procedimientos del plan obligatorio de salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

- La mala calidad observada en la prestación de estos servicios en términos de tiempo expertísimo, baja la cobertura.
- Evasión de las I.P.S. para cubrir estos servicios.
- El nivel de complejidad requiere de profesionales especializados para ejecutar estos procedimientos y se están llevando a cabo por odontólogos generales.
- El porcentaje de UPC asignado para odontología (17%) en términos de costos fortalecería la unidad de negocios de odontología en relación a las actividades se sugiere excluir los procedimientos de los numerales;

3. Endodoncia: tratamiento de conductos multiradiculares.
4. Cirugía oral: exodoncias quirúrgicas.
5. Odontología Pediátrica: Frenectomía.

- Con relación a la resolución 04288 se sugiere especificar las acciones que contempla el plan de atención básica para la salud oral y un porcentaje mínimo del recurso asignado a estas acciones para garantizar el fortalecimiento de la promoción y prevención en odontología.

- Modificación al numeral 10 del artículo 171 de la ley 100 que establece la creación del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud en el cual se limita la participación del representante de los profesionales del área de la salud (asociación mayoritaria) a un representante.

- Solicitamos aumentar el número de representantes y en representatividad por áreas de salud que cubre el P.O.S. (medicina, odontología, bacteriología, psicología, fonoaudiología, enfermería) en total seis representantes de las asociaciones mayoritarias.

- Adición al decreto 2174 de 1996 por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía del Sistema de Seguridad Social en Salud el cual no contempla las garantías de calidad en la contratación a los prestadores, así mismo la ausencia de motivación de dignificación profesional, de responsabilidad ética de los contratantes (E.P.S. – E.P.S.) a los profesionales prestadores de servicios porque lo observado es un aumento en el número de profesionales y una disminución en el número de clientes que es el objetivo final de los contratantes.

## **9.6. ENTORNO CULTURAL**

La evolución del mercado odontológico ha estado marcada por cambios en los estilos de vida de la sociedad y por los adelantos tecnológicos de las prácticas odontológicas.

Los estilos de vida modernos se basan en patrones de comportamiento identificables, determinados por la interacción entre las características personales individuales, las interacciones sociales; las condiciones de vida socioeconómicas y ambientales; junto con las necesidades humanas universales (las cuales son iguales en todas las culturas y momentos históricos).

### **9.6.1. Tendencias del mercado odontológico**

Las tendencias de la Odontología Mundial para un futuro cercano están siendo dirigidas por los avances de la ciencia y la tecnología moderna, haciendo que las comunicaciones y el fácil acceso a la información, enfoquen los servicios dentales hacia la satisfacción total de los pacientes.

El dentista debe enfocar su práctica hacia la satisfacción de los requerimientos totales de salud de la población, y esto se logra si el enfoque va dirigido no solo hacia el aspecto clínico, sino también hacia la búsqueda de nuevos elementos que otorguen un valor adicional.

Ejemplo de la integración de estos elementos, es contar con el equipo profesional y técnico en un solo lugar, bajo medidas de confidencialidad, así como también la integración de servicios externos, que nos brinden información y asesoría profesional (estudios de mercado, publicidad, organización, capacitación de recursos humanos, mantenimiento, seguridad, estudios de calidad)

Esta integración, hará que estemos en una constante retroalimentación en la calidad de nuestros servicios y nos permitirá verificar si estamos logrando los objetivos que nos hemos trazado con nuestros pacientes.

Si se le brinda todo este tipo de servicios a nuestros pacientes desde el inicio de su tratamiento, se lograrán mayores satisfacciones y beneficios en un plazo menor de tiempo. Caso contrario, de lo que sucede cuando por desconocimiento de los mismos, la concientización de los beneficios la obtienen los pacientes al terminar el tratamiento, y probablemente se cumplirá con las expectativas, pero las

satisfacciones y resultados son obtenidos únicamente al finalizar el mismo.

Con la integración de estos servicios, además se le estará brindando al paciente un valor agregado de completa confianza y satisfacción. Asimismo la integración interna al servicio del paciente, de profesionales en salud oral, salud médica, proveedores de equipo y suministros, soporte en la administración de recursos humanos y financieros, capacitación y entrenamiento constante, mejorará grandemente la calidad en la prestación de nuestros servicios en general.

Debemos estar conscientes de los cambios globales en los servicios de salud, así como también de las fortalezas que se están creando en cuanto a la salud dental preventiva. La incorporación de seguros dentales y de gastos dentales pre-pagados a nivel mundial, con los requerimientos de calidad que estos tendrán que aplicar, hará que los odontólogos incorporemos a nuestra práctica, la más alta tecnología, información e integración de profesiones, para lograr con ello la competitividad que el paciente requiere de nuestros servicios. Esta competitividad estará basada en la alta calidad y eficiencia, que únicamente puede ser evaluada por el paciente que hace uso de nuestros servicios.

Cuando se logra la incorporación de alta tecnología y ciencia, de los métodos modernos de administración y del personal auxiliar, la tendencia será el abaratamiento de los tratamientos dentales, ya que al lograr la integración de estos elementos, se logra también la eficiencia y el mejor aprovechamiento del tiempo y seremos más productivos en el menor tiempo posible, indicando con ello que debemos compartir con nuestros pacientes esta reducción de costos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Tendencias futuras en el manejo de los servicios dentales. Dr. Rafael Mejicano Díaz (Guatemala). Agosto del año 2000.

## 9.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

En Latinoamérica, las reformas del sector salud de las últimas décadas han fomentado la privatización de los servicios, y a diferencia de un sistema de medicina social, en el cual se eliminan las barreras de acceso y se enfatizan respuestas que obedezcan a las necesidades de la salud, en sistemas privados el acceso de las personas al servicio depende de la capacidad adquisitiva y su énfasis es más terapéutico que preventivo; como resultado de esto, las personas con más recursos tienen menos riesgos de enfermar y de que sus enfermedades se agraven, ya que pueden comprar servicios de salud.<sup>3</sup> En el sector de la salud, hablando del odontológico precisamente, en las grandes ciudades compiten de manera variada, lo hacen a través de investigaciones (nuevas técnicas) y de producción (lanzamiento de nuevos productos) lo cual es una garantía para ellos.<sup>4</sup>

La oferta de odontólogos esperada para los quinquenios 2005-2020 se incrementaría en 61,4%, al pasar de 35.592 odontólogos a cerca de 57.452 odontólogos en el año 2020.

Año	Proyección de Población DANE*	Oferta de Odontólogos**	Odontólogo/Hab	Recomendación OMS Un Odont/3500 hab.	Tasa de desempleo estimada***
2005	42.888.592	35592	1205	12254	66%
2010	45.508.205	42873	1061	13002	70%
2015	48.202.205	50163	961	13772	73%
2020	50.912.429	57452	886	14546	75%

Tabla N°4 Oferta de Odontólogos para los quinquenios 2005-2020

El exceso de profesionales genera una relación cada vez menor de habitantes por odontólogo, dificultando la práctica liberal de la profesión. La habilitación de profesionales independientes a octubre de 2008 -según el registro de prestadores del Ministerio de la Protección Social para odontología general-, indicaban 10.117 consultorios habilitados y 9.655 odontólogos en todo el país. La diferencia se

<sup>3</sup> Ética y odontología. Una introducción. Los sistemas de seguridad y atención en América Latina y los efectos en el ejercicio de la odontología: Inequidad e injusticia. Cesar Ernesto Abadía Barrero.

<sup>4</sup> ¿Cómo compiten los odontólogos? Dra. Elizabeth Pico. Diplomado de Odontología General. Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana

explica en que 462 odontólogos han habilitado más de un consultorio, por lo que cerca del 24% de odontólogos egresados para dicho año se habilitan como odontólogos generales; se carece en la actualidad de información de habilitación de especialistas y de odontólogos vinculados a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Más la información es valiosa y demuestra el profundo cambio en la práctica liberal de la profesión, donde los requisitos de habilitación, las visitas periódicas y el bajo número de pacientes llevaron a muchos a cerrar consultorios. La oferta educativa se incrementó. En 1984 había 12 facultades de odontología y para 1999 había 18 facultades, que operan 28 programas en todo el país. Para las organizaciones gremiales y los estudiantes esto no es un problema: las primeras están muy interesadas en desarrollar academias por sub-especialidad, fortalecer la colegiatura e impulsar el proyecto de recertificación profesional en el Congreso; y para los estudiantes la expectativa de éxito profesional está basada en la odontología cosmética.

La situación empeoraría si el Ministerio de la Protección Social, en cumplimiento de la Sentencia T-760/08, en vez de igualar planes de beneficios, disminuye servicios en salud oral, como se plantea para el régimen subsidiado, en el que sólo se garantizaría atención a menores de 19 años. Curiosa segmentación, que se convierte en atención hasta los 18 años, pues con la mayoría de edad se pierden los beneficios en el régimen subsidiado, disminuyendo la población beneficiaria y la posibilidad de enganche de odontólogos en las IPS que atienden dichos afiliados. La situación afectaría en mayor proporción a hospitales públicos de primer nivel y reduciría aún más las escasas plazas de rural que aún existen.<sup>5</sup>

### **9.7.1. Demografía**

Según las proyecciones del DANE, para el año 2011 Neiva cuenta con una población de 333.116 habitantes, de los cuales 173.734 mujeres, que representan el 52,16% y 159.382 hombres, que representan el 47,84%. La población en la zona urbana es de 312.496 habitantes que equivale al 93,81% y 20.620 en la zona rural, que representa el 6,19%.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> El Pulso, periódico para el sector de la salud. Sobre-oferta de odontólogos en Colombia. Jairo Hernán Ternera. 2009

<sup>6</sup> Plan de desarrollo de Neiva. 2012.



<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total</b>	<b>335.578</b>	<b>337.848</b>	<b>340.046</b>	<b>342.117</b>
Hombres	160.641	161.653	162.697	163.68
Mujeres	174.937	176.195	177.349	178.437

**Fuente: Proyección Censo DANE 2005.**

Tabla N°5 Proyección poblacional Censo DANE 2005

#### Población Estimada por Grupo Etario Año 2012

<b>Grupo Etario</b>	<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>% sobre el total de la población</b>
<b>Total de la Población</b>	<b>0 a 80 años y más</b>	<b>160,641</b>	<b>174,937</b>	<b>335,578</b>	<b>100%</b>
Primera Infancia	0 a 5	16,537	15,934	32,471	9.68%
Infancia	6 a 12	20,866	20,122	40,988	12.21%
Adolescencia	13 a 17	15,919	15,983	31,902	9.51%
Juventud	14 a 26	39,882	41,25	81,132	24.18%
Adultos	18 a 59	92,508	103,697	196,205	58.47%
Adultos Mayores	? de 60	14,694	19,23	33,924	10.11%

**Fuente: Proyección Censo DANE 2005.**

Tabla N°6 Proyección estimada por grupo Etario año 2012

#### 9.7.2. Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

El indicador (NBI) revela el nivel de pobreza en que se encuentra la población. Mide variables relacionadas con viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica, niños con edad escolar que no asisten a la escuela.

El indicador NBI para el Municipio de Neiva, asciende a 17,70%, según datos estadísticos proyectados por el DANE, en Julio 2010, para el área urbana 15,96% y el área rural 43,38%; el indicador del Departamento del Huila es de 32,62% y el de Colombia es de 27,78%. El indicador que corresponde al área rural es muy alto frente al urbano en razón a que las oportunidades que tiene para el pleno desarrollo son muy bajas, reflejando este resultado.

<b>Territorio</b>	<b>Urbano</b>	<b>Rural</b>	<b>Total</b>
Neiva	15,96	43,38	<b>17,7</b>
Huila	21,8	48,83	<b>32,62</b>
Colombia	19,65	53,51	<b>27,78</b>

**Fuente: Proyección DANE, Julio de 2010.**

Tabla N°7 Indicador NBI año 2010

### 9.7.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El departamento del Huila, cuenta con 37 municipios, una población proyectada 2011 de 1.097.584 habitantes, una participación del PIB departamental en el Nacional (2010) de 1.6% y un crecimiento promedio (2000-2010) de 3.1% y un PIB per cápita (2010) de \$8.697.466.<sup>7</sup>

La evolución del Producto Interno Bruto (PIB) tanto Departamental como Nacional registró una tendencia creciente en el periodo 2000 – 2010 en términos del índice de volumen. En variación porcentual, entre 2000 y 2010, La Construcción es la Rama de actividad económica que mayor variación porcentual generó, 234,7% en el periodo 2000 – 2010, esto, debido a la gran importancia que ha desarrollado este sector en términos de Política Pública. El segundo sector que mayor variación porcentual presentó fue Pesca con 213,3% en el periodo estudiado. Esto debido a la gran producción y comercialización de Tilapia que se ha registrado en el departamento del Huila, que actualmente está consolidado como el primer productor a nivel Nacional donde a diciembre de 2010 produjo alrededor de 20.000 Toneladas (La mitad de la producción colombiana), de las cuales 2.030 se exportaron. La tercera rama que mayor variación porcentual registró fue Administración Pública y Defensa con 75,3%. Las ramas del PIB que menor valor presentan en el Huila son Industria manufacturera; Suministro de electricidad, gas y agua; Hoteles y restaurantes; Actividades de servicios a las empresas, entre otros.<sup>8</sup>

En relación con el municipio, como lo afirma el diagnóstico realizado por la alcaldía de Neiva entre el 2011 y el 2012, la deficiente planeación, el bajo desarrollo económico, el insipiente desarrollo rural, la carencia de turismo local, la baja competitividad regional y bajo desarrollo tecnológico; son entre otros los principales problemas que enfrenta la economía.

No existe oficialmente calculado un PIB del Municipio sin embargo de acuerdo con información del Censo del DANE 2005, las Actividades económicas de la Ciudad de Neiva son las siguientes:

- El comercio es el sector que concentra el 51.6% de la Actividad económica

---

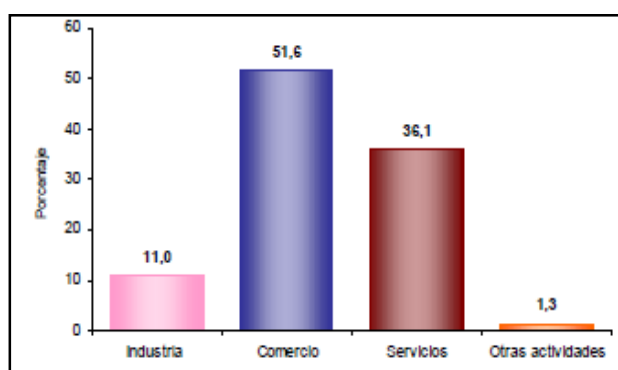
<sup>7</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo. República de Colombia.

<sup>8</sup> Boletín Sistema de información SIR. Gobernación del Huila. 2011

de la ciudad.

- Sector servicios con el 36,1% dentro del cual se destacan las actividades financieras, servicios públicos y seguros.
- El 11% se encuentran las actividades agroindustriales dedicadas a producción de alimentos y bebidas, y el 1.3% se dedica a otras actividades. Actualmente esta tendencia de dinámica empresarial se mantiene.

### 9.7.3.1 Establecimientos según actividad económica – PIB



Fuente: DANE

Gráfico N°5 Establecimientos según actividad económica PIB

Cabe aclarar que la Clínica se ubica en el sector de servicios el cual ocupa el 36.1% de las actividades económicas que componen la producción municipal.

Según los datos del Índice de Precios al Consumidor IPC, dados a conocer por el DANE, durante el mes de marzo de 2011 Neiva registró un promedio del costo de vida del 0,28% ligeramente superior al del país cuyo promedio alcanzó el 0,27%; Comunicaciones fue el servicio más costoso con 1,48% en la ciudad, seguido por salud con 0,86%, transporte con 0,65% y vivienda con 0,45%. De otro lado los más económicos fueron diversión con el -0,24%, educación con el -0,06% y alimentos con -0,05%.

Las ciudades que registraron crecimientos por encima del 0,27% promedio mensual fueron: Valledupar 0,70%, Popayán 0,69%, Montería 0,46%, Cartagena 0,43%, Riohacha 0,43%, Barranquilla 0,41%, Cúcuta 0,41%, Armenia 0,40%, Manizales 0,39%, Ibagué 0,39%, Pereira 0,38%, Pasto 0,36%, San Andrés 0,34%,

Bucaramanga 0,32%, Sincelejo 0,29%, Neiva 0,28% y Santa Marta 0,27%. Por debajo del promedio mensual se situaron: Medellín 0,27%, Tunja 0,26%, Quibdó 0,25%, Bogotá D.C. 0,24%, Villavicencio 0,23%, Florencia 0,22% y Cali 0,06%.

#### 9.7.4. Comparativo IPC de Neiva y Colombia(mes de marzo de 2011)

Servicio	Neiva	Colombia
Alimentos	-0,05	0,08
Vivienda	0,45	0,51
Vestuario	0,12	0,05
Salud	0,86	0,66
Educación	-0,06	0,06
Diversión	-0,24	-0,59
Transporte	0,6	0,35
Comunicaciones	1,48	0,63
Otros gastos	0,35	0,14
<b>Total</b>	<b>0,28</b>	<b>0,27</b>

Fuente: DANE.

Tabla N°8 Comparativo IPC de Neiva y Colombia  
Marzo 2011

En los últimos doce meses Neiva registra un IPC del 3,02% más bajo en un 0,17% que el 3,19% registrado en el país para el mismo periodo; sin embargo al compararlo por ítems se encuentra que la educación además de ser el servicio que más contribuye en el incremento del IPC tanto en la ciudad como en el país, en Neiva este aumento del es desproporcionado frente al de Colombia, dado alcanza un 7,31% en Neiva y en el país solo llega al 4,6% marcando una diferencia del 2,71%; otro caso para analizar detenidamente es el del vestuario porque mientras que en el país disminuye en un -0,8% en la ciudad de Neiva aumenta en un 0,76% ampliando la brecha en un 1,56%; caso contrario ocurre con los ítems de salud y vivienda que son inferiores en un 3,05% y un 1,07% respectivamente con respecto a la media del país.

### 9.7.4.1 Comparativo IPC de Neiva y Colombia

Servicio	Neiva	Colombia	Diferencia
Alimentos	3,92	3,93	-0,01
Vivienda	2,46	3,53	-1,07
Vestuario	0,76	-0,8	1,56
Salud	0,68	3,73	-3,05
Educación	7,31	4,6	2,71
Diversión	-0,53	0,23	-0,76
Transporte	2,55	3,28	-0,73
Comunicaciones	0,44	0,05	0,39
Otros gastos	3,74	2,8	0,94
Total	<b>3,02</b>	<b>3,19</b>	<b>-0,17</b>

**Promedio anual: abril 2010 a marzo de 2011**

Fuente: DANE.

Tabla N° 9 Comparativo IPC de Neiva y Colombia  
Mes de abril 2010 a marzo de 2011

El 85% de las personas que pernoctan en los hoteles de la ciudad lo hacen por negocios y el 15% restante lo hace por diversión. El actual gobierno local plantea fortalecer el sector del turismo requiere mejorar la oferta complementaria en las líneas como la vida nocturna, oferta cultural, capacidad hotelera, seguridad y calidad en sus servicios; para ello contrató un estudio con la Universidad Corhuila para definir las apuestas productivas en materia de turismo, los resultados de este estudio recomiendan fortalecer el municipio en cuatro productos turísticos, ellos son:

- Trasplante Renal-Hospital Universitario
- Cirugía de Corazón Abierto – Medilaser
- Cirugía Ocular – Oftalmolaser y otros
- Cirugía Estética – Diferentes Centros

## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Luego de efectuar el diagnóstico del ámbito interno y externo de la clínica de ortodoncia Sandra Navarro, proseguimos con el análisis de las matrices del Perfil competitivo, EFI, EFE, MI-E, MCPE y DOFA buscando las estrategias correspondientes para generar un valor agregado que lleve al éxito de la organización. Las matrices fueron realizadas basadas en aspectos clave de la empresa.

### 10.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO																						
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U			ODONTOSALUD P			CMO			SONRIA			SOCIEDAD ODONTOLOGIACA DEL HUILA			ORTODONCIA PLUS			ODA		
		CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%	CLASIFIC	PESO POND.	%
PARTICIPACION EN EL MERCADO	25	2	50	17.54	4	100	32.26	4	100	32.26	3	75	26.79	3	75	31.25	3	75	25.00	3	100	37.74
UBICACIÓN GEOGRAFICA	15	4	60	21.05	2	30	9.68	4	60	19.35	4	60	21.43	1	15	6.25	4	60	20.00	1	15	5.66
CALIDAD DEL SERVICIO	25	4	100	35.09	4	100	32.26	3	75	24.19	3	75	26.79	3	75	31.25	3	75	25.00	3	75	28.30
PRECIO DE LOS SERVICIOS	20	3	60	21.05	1	20	6.45	3	60	19.35	2	40	14.29	3	60	25.00	3	60	20.00	3	60	22.64
EFFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD	15	1	15	5.26	4	60	19.35	1	15	4.84	2	30	10.71	1	15	6.25	2	30	10.00	1	15	5.66
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>285</b>	<b>100</b>		<b>310</b>	<b>100</b>		<b>310</b>	<b>100</b>		<b>280</b>	<b>100</b>		<b>240</b>	<b>100</b>		<b>300</b>	<b>100</b>		<b>265</b>	<b>100</b>

Tabla N° 10 Matriz de perfil competitivo

CADA FACTOR REPRESENTA		
UNA DEBILIDAD		MAYOR
(CALIFICACION = 1)		
UNA DEBILIDAD		MENOR
(CALIFICACION = 2)		
UNA FORTALEZA		MENOR
(CALIFICACION = 3)		
UNA FORTALEZA		MAYOR
(CALIFICACION = 4)		

Tabla N°11 Cada factor que representa la Matriz de perfil competitivo

En esta matriz se comparó los factores que en la actualidad determinan la existencia de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U, se escogieron para el desarrollo de esta matriz 7 empresas reconocidas en el sector, resaltamos significativamente a: Odontosalud-P y CMO. Según la matriz de perfil competitivo la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro cuenta con un promedio ponderado de 285, el cual es positivo y alentador en comparación con la competencia como: ODA, Sociedad Odontológica del Huila y Sonría. La empresa tiene como fortalezas importantes que la hacen competitiva en el mercado factores como ubicación geográfica y calidad del servicio.

## 10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO EFI

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)</b>				
<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>EMPRESA COSN</b>		
		<b>CLASIFIC</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>%</b>
<b>UBICACIÓN</b>	20	4	80	29.09
<b>CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</b>	10	1	10	3.64
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	20	4	80	29.09
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>	15	4	60	21.82
<b>RELACION CON PROVEEDORES</b>	10	2	20	7.27
<b>EFFECTIVIDAD PUBLICIDAD</b>	15	1	15	5.45
<b>MOTIVACION</b>	10	1	10	3.64
<b>TOTAL</b>	100		275	100

Tabla N° 12 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

<b>CADA FACTOR REPRESENTA</b>	
<b>UNA DEBILIDAD MAYOR (CALIFICACION = 1)</b>	
<b>UNA DEBILIDAD MENOR (CALIFICACION = 2)</b>	
<b>UNA FORTALEZA MENOR (CALIFICACION = 3)</b>	
<b>UNA FORTALEZA MAYOR (CALIFICACION = 4)</b>	

Tabla N° 13 Cada factor de la Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U cuenta con un promedio ponderado a nivel del factor interno de 275, superando a la media que rige la matriz. Este promedio indica que la empresa es medianamente fuerte a nivel interno por factores como la ubicación, calidad del servicio e imagen corporativa, estos son aspectos sobre los cuales la clínica puede construir una posición competitiva.

### 10.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO EFE

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)</b>				
<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>COSN</b>		
		<b>CLASIFIC</b>	<b>PESO POND.</b>	<b>%</b>
<b>PRESION DE LA COMPETENCIA</b>	30	1	30	13.64
<b>DINAMICA DE LA ECONOMIA</b>	25	4	100	45.45
<b>CAMBIOS TECNOLOGICOS</b>	25	2	50	22.73
<b>NORMATIVIDAD</b>	20	2	40	18.18
<b>TOTAL</b>	100		220	100

Tabla N° 14 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

<b>CADA FACTOR REPRESENTA</b>
<b>UNA AMENAZA MAYOR (CALIFICACION = 1)</b>
<b>UNA AMENAZA MENOR (CALIFICACION = 2)</b>
<b>UNA OPORTUNIDAD MENOR (CALIFICACION = 3)</b>
<b>UNA OPORTUNIDAD MAYOR (CALIFICACION = 4)</b>

Tabla N° 15 Cada factor de la Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

El peso ponderado dio 220, se registra por debajo del promedio de 250 con lo cual se advierte que la empresa se encuentra en un entorno altamente amenazante, definido por la alta presión de la competencia en cuanto a precios, cantidad, y estrategias de comercialización que tiene la misma, también por la alta exigencia que presenta el sector en cuanto a su normatividad y la presión proveniente de la tecnología que implica un reto de inversión y actualización en procedimientos, equipos y por lo tanto en sus productos.



#### 10.4 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

<b>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA</b>				
<b>RESULTADOS PONDERADOS EFI</b>				
		<b>FUERTE 300 A 400</b>	<b>PROMEDIO 200 A 299</b>	<b>DEBIL 100A 199</b>
<b>RESULTADOS PONDERADOS TOTALES EFE</b>	<b>ALTO 300</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	<b>MEDIO 200</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	<b>BAJO 100</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

<b>X= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFI</b>	<b>270</b>
<b>Y= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFE</b>	<b>250</b>

Tabla N° 16 Matriz interna y externa

<b>REPRESENTACION DE LAS REGIONES</b>	
<b>I-II- IV</b>	"CRECER Y DESARROLLARSE"
<b>III-V-VII</b>	"RETENER Y MANTENER"
<b>VI-VIII-IX</b>	"COSECHAR Y ELIMINAR"

Según la matriz "IE" la clínica Sandra Navarro E.U está ubicado en el cuadrante V, la cual recomienda estrategias de retener y mantener.

Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de la obtención de una mayor cuota de mercado en la prestación del servicio odontológico general y especializado dando a conocer su portafolio de servicios a las diferentes empresas del sector y gestionar el descuento por libranza.

Estrategia de desarrollo de producto. Se considera el desarrollo de productos en cuanto a la innovación de los servicios ofrecidos por la clínica Sandra Navarro E.U que diferencien estos servicios de cualquier otra clínica del sector.

## 10.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

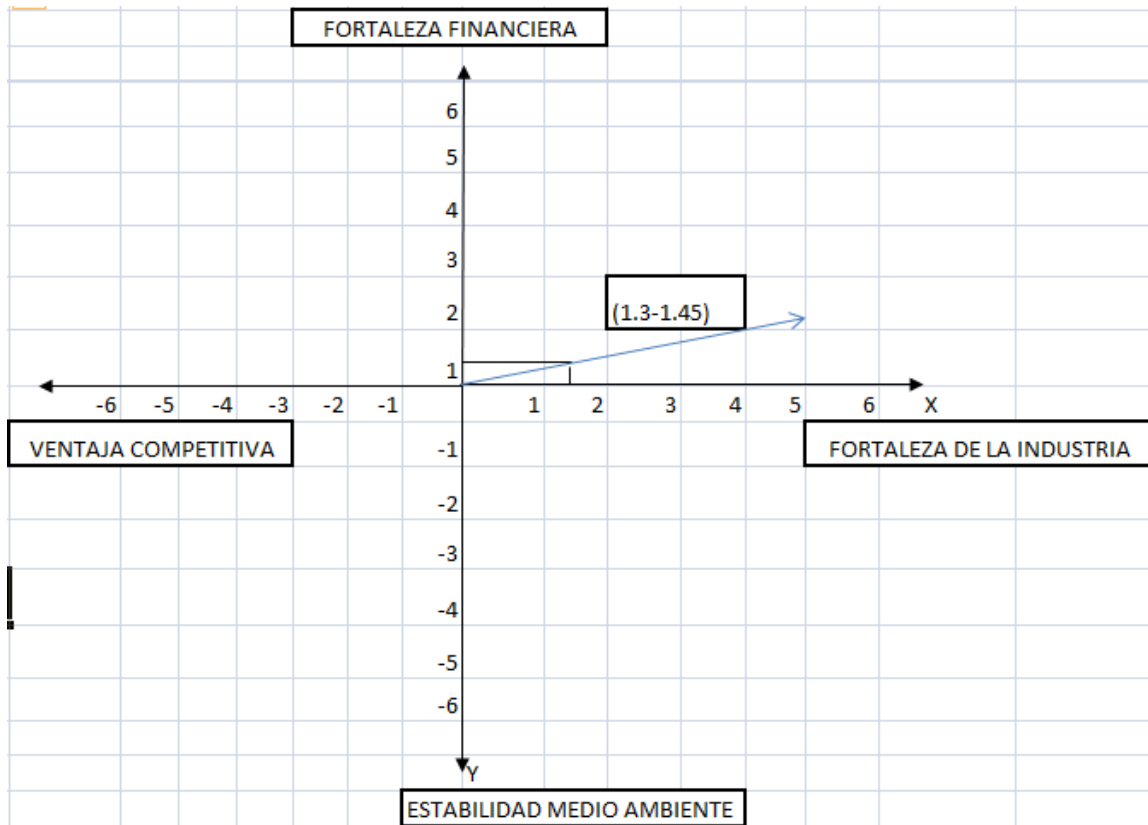


Gráfico N° 6 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>	<b>PUNTAJE</b>
PALANCAS (ENDEUDAMIENTO)	3
LIQUIDEZ	5
CAPITAL DE TRABAJO	4
FLUJO DE EFECTIVO	4
TOTAL	18
PROMEDIO	4

Tabla N° 1 8 Fortaleza financiera

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>PUNTAJE</b>
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-1
CALIDAD DEL SERVICIO	-2
IMAGEN RECONOCIDA	-1
TOTAL	-7
PROMEDIO	-1.75

Tabla N° 19 Ventaja competitiva

<b>ESTABILIDAD MEDIO-AMBIENTAL</b>	<b>PUNTAJE</b>
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-4
INFLACION	-1
PRESION COMPETENCIA	-5
ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL	-1
TOTAL	-11
PROMEDIO	-2.75

Tabla N° 20 Estabilidad medioambiente

<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
ESTABILIDAD FINANCIERA	3
FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO	2
POTENCIAL CRECIMIENTO	5
PRODUCTIVIDAD	3
TOTAL	13
PROMEDIO	3.2

Tabla N° 21 Fortalezas de la industria

Según la matriz “PEEA” la clínica Sandra Navarro E.U se encuentra en el componente agresivo, de las cuales recomienda una serie de estrategias entre ellas penetración del mercado.

La estrategia de penetración en el mercado consistiría para la clínica en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia para convertirlos en clientes potenciales; bajando los precios mediante promociones temporales, utilizando la venta de paquetes odontológicos.

## 10.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA					
FACTORES CLAVES	CALIF	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS			
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO	
FACTORES INTERNOS		RA	RTA	RA	RTA
<b>GERENCIA</b>					
MOTIVACION	1	2	2	1	1
CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	1	3	3	2	2
<b>MARKETING</b>					
SERVICIO AL CLIENTE	3	3	9	4	12
IMAGEN CORPORATIVA	3	4	12	3	9
UBICACIÓN GEOGRAFICA	2	4	8	3	6
<b>PRODUCCION</b>					
CALIDAD DEL SERVICIO	4	4	16	4	16
<b>FACTORES EXTERNOS</b>					
CAMBIOS TECNOLOGICOS	4	3	12	3	12
<b>ECONOMIA</b>					
NORMATIVIDAD	4	3		1	4
INFLACION	2	2	4	2	4
<b>PROVEEDORES</b>					
RELACION CON PROVEEDORES	2	4	8	3	6
<b>COMPETENCIA</b>					
PRESION DE LA COMPETENCIA	1	3	3	3	3
FACILIDAD DE ENTRADA EN EL MERCADO	2	2	4	2	4
<b>SUMA DEL RESULTADO TOTAL DE ATRACTIVIDAD</b>			<b>81</b>		<b>79</b>

Tabla N° 21 Matriz cuantitativa de planeación estratégica

<b>RESULTADOS DE ATRACTIVIDAD</b>
1=NO ACEPTABLE
2=POSIBLE ACEPTACION
3=PROBABLE ACEPTACION
4=MAYOR ACEPTACION

Tabla N° 22 Resultados de atractividad

Según la evaluación realizada por la "MCPE", se concluye que las dos estrategias son de importancia para la clínica Sandra Navarro, priorizando la continuación de la penetración en el mercado y luego enfocando sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos mercados para los servicios de la clínica.

## 10.7. MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Calidad del servicio.	D1: Motivación del personal
	F2: Buena imagen corporativa.	D2: Capacitación y entrenamiento
	F3: Ubicación geográfica	D3: Insuficiente Publicidad
	F4: Servicio al cliente	D4: Relacion con proveedores
	F5: Estabilidad Financiera	D5: No tiene una clara dirección estratégica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO
O1: Cambios tecnologicos para aumentar la productividad	Mejora de las tecnicas y procesos de la clínica apoyada en nuevas tecnologias utilizadas para mayor productividad.	Capacitar al personal, encontrando mejores métodos de trabajo, y buscando mayores niveles de productividad. Crear un sistema de incentivos que mejore la motivación del empleado hacia el trabajo.
O2: Estudios de mercadeo para estar en la vanguardia ante las actividades de los competidores	Realizar estudios de mercadeos que permitan un mejor pronostico de las ventas y comprension del mercado odontologico de la ciudad de Neiva.	Implementar estrategia publicitaria, para no depender de solo una clase de clientes y dar provecho a la buena imagen corporativa de la clínica.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Presion de la Competencia	Buscar factor diferenciador que posicione la empresa a nivel local a parte de contar con una buena imagen corporativa y calidad en el servicio, mediante la innovación en estos servicios.	Implementar la evaluacion del desempeño cada semestre para supervizar las funciones de los empleados, ademas de diseñar metas y tareas semanales, mensuales que guien toda accion de los empleados hacia la estrategia establecida.
A2: La inflación afecta la demanda	Realizar bases de datos de clientes preferenciales, y potenciales para no esperar a que lleguen hasta la empresa, sino salir a buscarlos y ofrecer las promociones y descuentos que se planteen para estos tiempos.	Establecer promociones y paquetes de servicios odontologicos , además de ofrecer facilidades de pago.

Tabla N°23 Matriz DOFA

## 11. PROSPECTIVA

### 11.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO

#### 11.1.1. FORTALEZAS CLAVES

Se han designado las siguientes variables:

- V1: CALIDAD DEL SERVICIO
- V2: PERSONAL CALIFICADO
- V3: UBICACIÓN GEOGRAFICA
- V4: SERVICIO AL CLIENTE
- V5: ESTABILIDAD FINANCIERA
- V6: IMAGEN CORPORATIVA
- V7: RELACIONES SOCIALES

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	T	%
V1		1	0	1	1	0	0	3	18.75
V2	0		0	0	0	0	1	1	6.25
V3	0	0		1	0	0	0	1	6.25
V4	1	1	1		0	0	1	4	25
V5	0	0	0	1		1	0	2	12.5
V6	1	1	0	1	0		1	4	25
V7	0	1	0	0	0	0		1	6.25
T	2	4	1	4	1	1	3	16	100
%	12.5	25	6.25	25	6.25	6.25	18.75	100	

Tabla N°24 Fortalezas claves

RELACIÓN DIRECTA	1
RELACIÓN NULA	0
RELACIÓN POTENCIAL	0

V1 (12.5 ; 18.75)

V2 (25 ; 6.25)

V3 (6.25; 6.25)

V4 (25;25)

V5 (6.25;12.5)

V6 (6.25; 25 )

V7 (18.75; 6.25)

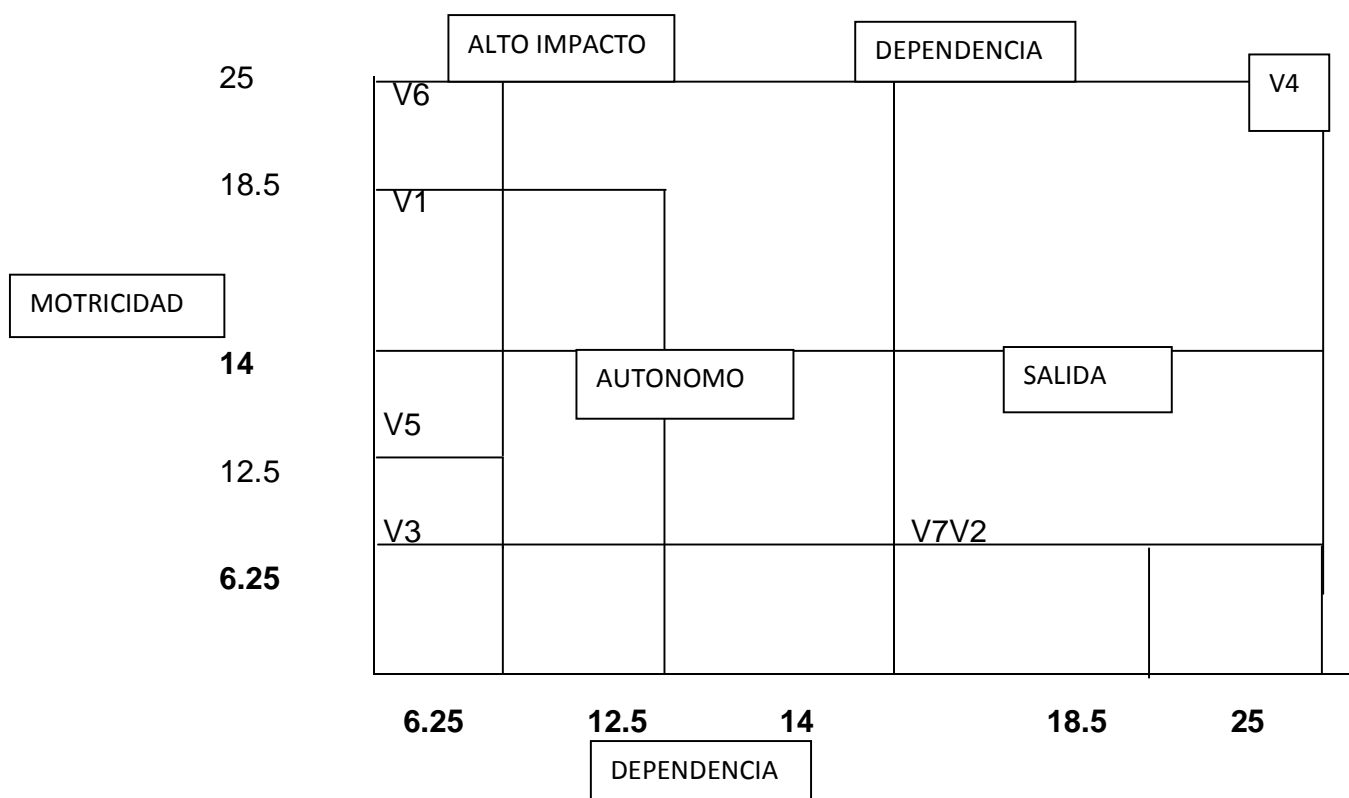


Gráfico N°7 Fortalezas claves

Según la gráfica de impacto cruzado, las fortalezas de la empresa Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U cuenta con dos variables significativas: Calidad del servicio e imagen corporativa.

### 11.1.2. DEBILIDADES CLAVES

Se han designado las siguientes variables:

- V1: BAJA MOTIVACION DEL PERSONAL
- V2: POCA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
- V3: INSUFICIENTE PUBLICIDAD
- V4: MALA RELACION CON LOS PROVEEDORES
- V5: NO TIENEN UN PLAN DE MERCADEO
- V6: DEFICIENCIA EN LA DIRECCION ESTRATEGICA
- V7: PAGO INCUMPLIDO DEL SALARIO DEL PERSONAL

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	T	%
V1	0	0	0	0	0	1	1	2	11.7
V2	1	0	0	0	1	1	0	3	17.6
V3	0	0	0	0	1	1	0	2	11.7
V4	0	0	0	0	1	1	0	2	11.7
V5	0	0	1	0	0	1	0	2	11.7
V6	1	1	1	1	1	0	0	5	29.4
V7	1	0	0	0	0	0	0	1	5.8
<b>T</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>100</b>
%	17.6	5.8	11.7	5.8	23.5	29.4	5.8	100	

Tabla N°25 Debilidades claves

RELACIÓN DIRECTA                    1  
 RELACIÓN NULA                        0  
 RELACIÓN POTENCIAL                0

- V1 (17.6 ; 11.7)
- V2 (5.8 ; 17.6)
- V3 (11.7; 11.7)
- V4 (5.8;11.7)
- V5 (23.5;11.7)
- V6 (29.4;29.4)
- V7 (5.8; 5.8)



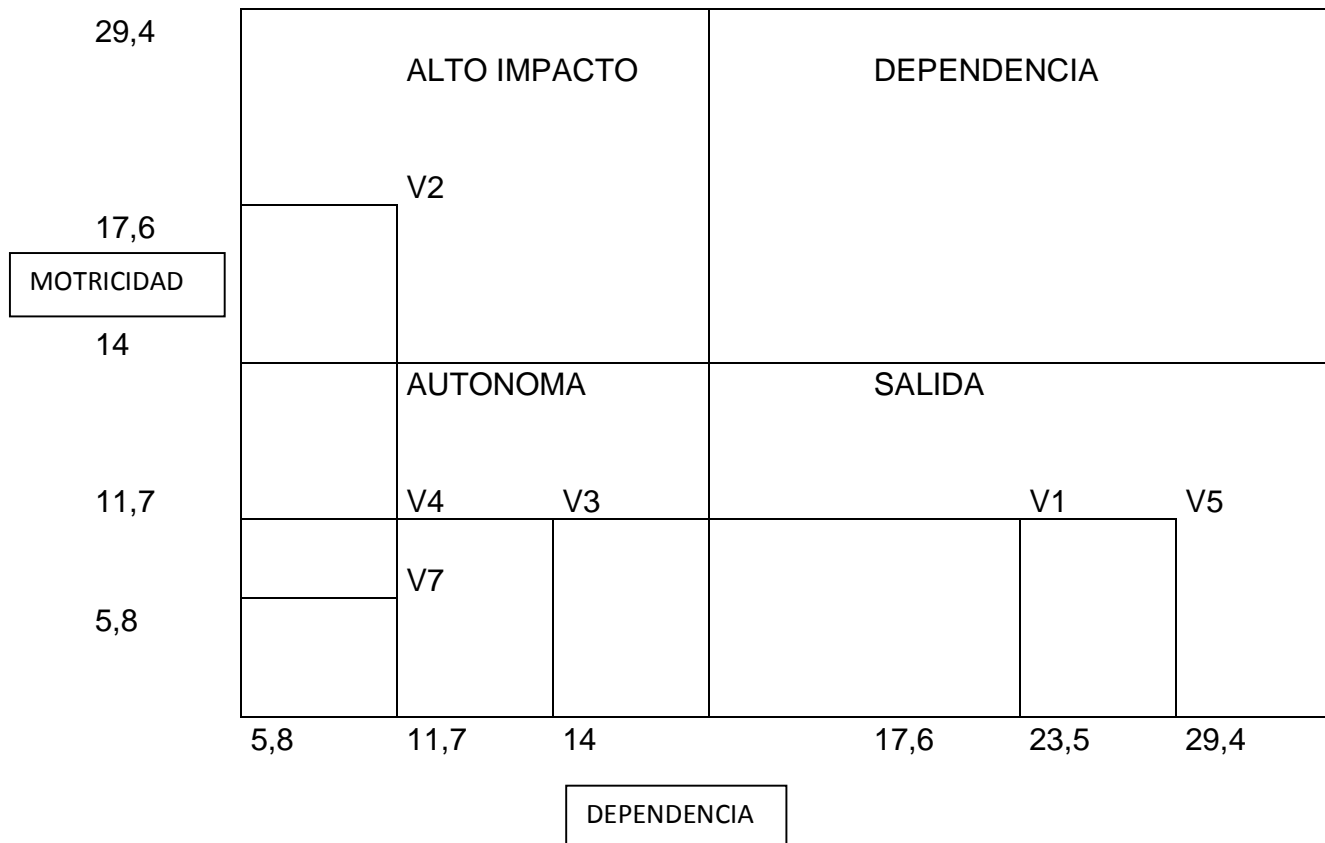


Gráfico N°8 Debilidades claves

El aspecto más limitante de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U está relacionado con el recurso humano, específicamente con la ausencia de una política y un presupuesto que estimule y que permita un reentrenamiento en la capacitación del personal.

### 11.1.3. AMENAZAS CLAVES

Se han designado las siguientes variables:

V1: APERTURA TLC

V2: NUEVOS COMPETIDORES

V3: PERDIDA DE LOS CLIENTES PRINCIPALES DE LA CLINICA

V4: PRESION DE LA COMPETENCIA

V5: CAMBIOS EN LA NORMATIVIDAD

V6: FACILACCESO AL MERCADO ODONTOLOGICO

V7: FORTALECIMIENTO DE LA COMPETENCIA

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	T	%
V1	1	1	1	1	1	0	1	5	22.7
V2	0	1	1	1	0	0	1	3	13.6
V3	1	1	1	1	0	0	0	3	13.6
V4	0	1	1	1	0	0	1	3	13.6
V5	1	1	0	1	1	0	1	4	18.1
V6	0	1	0	1	0	1	0	2	9
V7	0	0	1	1	0	0	1	2	9
<b>T</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>100</b>
%	9	22.7	18.1	27.2	4.5	0	18.1	100	

Tabla N°26 Amenazas claves

RELACIÓN DIRECTA                    1  
 RELACIÓN NULA                        0  
 RELACIÓN POTENCIAL                0

V1 (9 ; 22.7)  
 V2 (22.7 ; 13.6)  
 V3 (18.1; 13.6)  
 V4 (27.2;13.6)  
 V5 (4.5;18.1)  
 V6 (0; 9 )  
 V7 (18.1; 9)

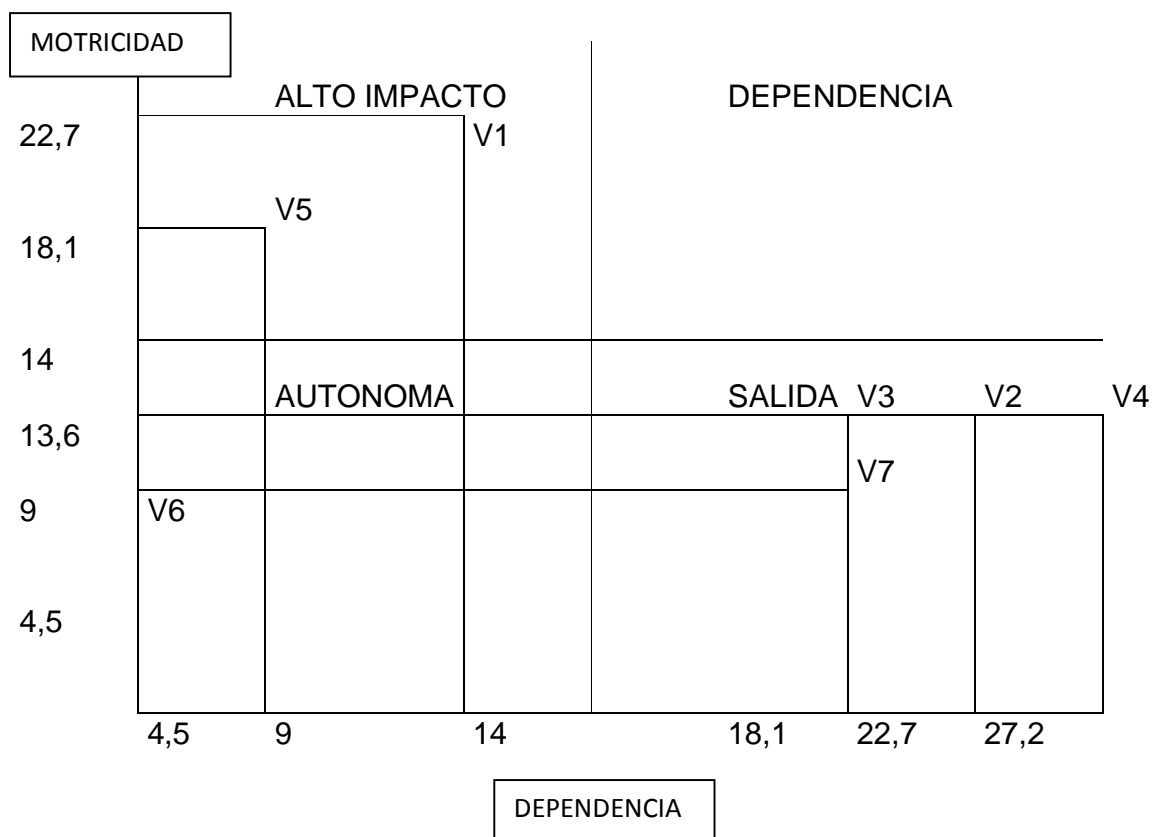


Gráfico N°9 Amenazas claves

La apertura del TLC, traerá como consecuencia procesos de incorporación de tecnología y variación de costos de materia prima, lo cual puede generar un caos en términos del mercado actual, y este aspecto sumado a cambios en los crecientes exigencias en los estándares de la normatividad, se convierten en procesos amenazantes para el desempeño del negocio.

#### 11.1.4. OPORTUNIDADES CLAVES

Se han designado las siguientes variables:

V1: CAMBIOS TECNOLOGICOS

V2: ALIANZAS ESTRATEGICAS

V3: CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA

V4: ESTABILIDAD GUBERNAMENTAL

V5: TENDENCIA DEL MERCADO EN EL CUIDADO CORPORAL

	V1	V2	V3	V4	V5	T	%
V1	1	0	1	0	1	2	22.2
V2	0	1	1	0	1	2	22.2
V3	0	0	1	1	0	1	11.1
V4	0	0	1	1	0	1	11.1
V5	1	1	1	0	1	3	33.3
T	1	1	4	1	2	9	100
%	11.1	11.1	44.4	11.1	22.2	100	

Tabla N°27 Oportunidades claves

RELACIÓN DIRECTA            1  
RELACIÓN NULA                0  
RELACIÓN POTENCIAL        0

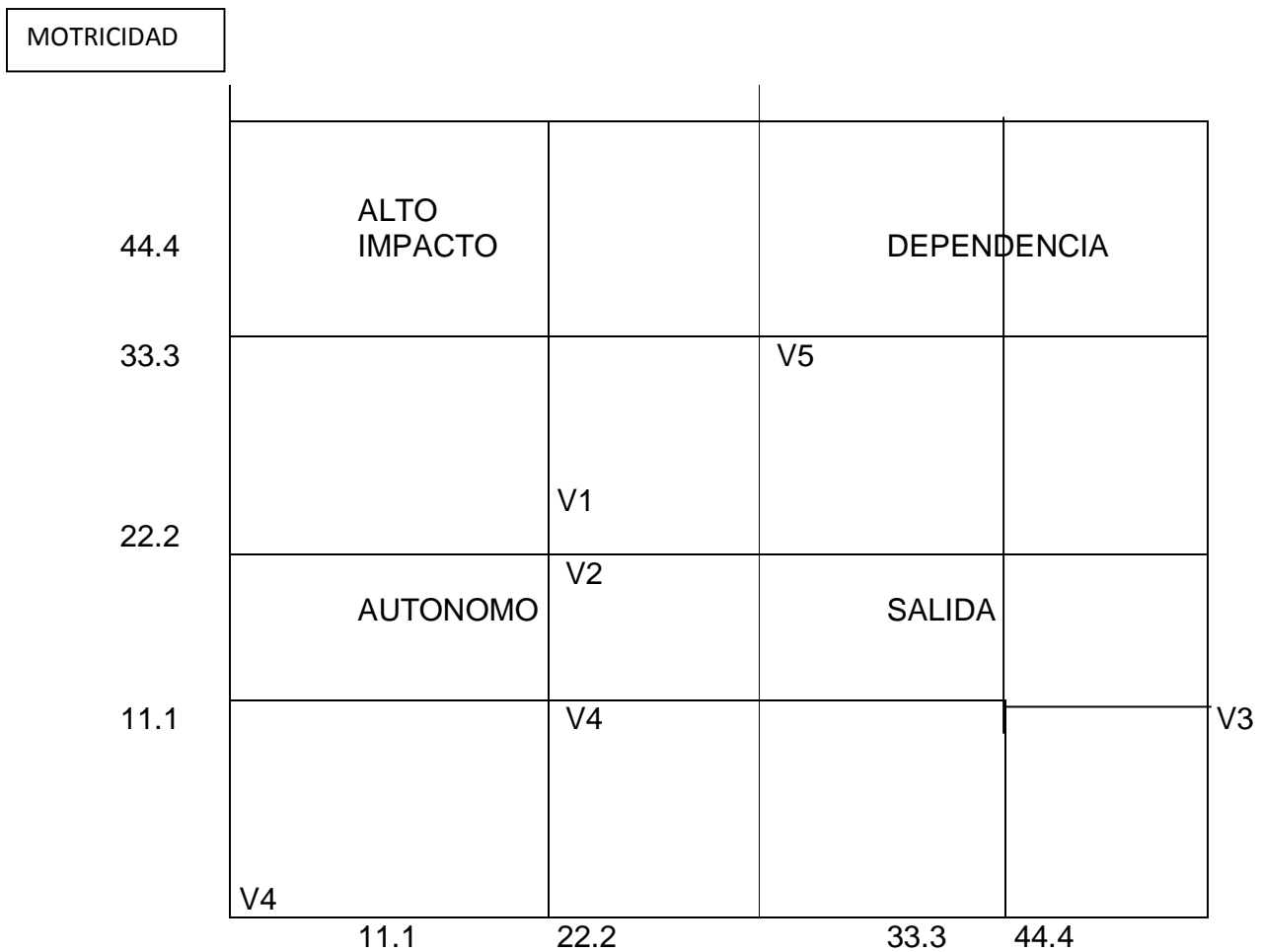
V1 (11.1 ; 22.2)

V2 (11.1;22.2)

V3 (44.4; 11.1)

V4 (11.1; 11.1)

V5 (22.2;33.3)



DEPENDENCIA

Gráfico N°10 Oportunidades claves

Las oportunidades más notables para la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro E.U son los cambios tecnológicos y las alianzas estratégicas, enmarcados en un ámbito de crecimiento económico de la ciudad de Neiva, que hace propicio el desarrollo de nuevos convenios empresariales y la compra de nueva tecnología que mejore la calidad y el servicio de la Clínica de Ortodoncia.

## 12. ESCENARIOS

### 12.1. ¿Qué es un Escenario?



Un escenario igual que en el teatro o en un montaje para cine o televisión, es la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que puede imaginar el escritor en cualquier parte del tiempo: atrás, aquí, adelante.

El método de los escenarios es una de las herramientas más utilizadas en Prospectiva política, pese a ello todavía son insuficientes los estudios acerca del mismo, por lo tanto este trabajo pretende aportar a la formación metodológica de los prospectivistas. En éste sentido el texto sugiere una serie de ejercicios para la construcción de escenarios que permiten ejercitar el pensamiento prospectivo.

#### 12.1.1. Características del Escenario

- Parten de un diagnóstico del presente con elementos del pasado que han influido en él.
- El diagnóstico se elabora con indicadores que enfatizan los principales problemas, logros u oportunidades.
- Son relatos breves que pretenden expresar de manera clara y comprensible alternativas de futura evolución. Es conveniente que su extensión no sea mayor de 4 a 5 cuartillas.
- Se construyen a partir de un conjunto de hipótesis referidas a los grandes rasgos de evolución que pueden incluir cambios en las estructuras vigentes.
- Incluyen explícitamente el tiempo de ocurrencia y el impacto que los hechos tendrán en el futuro.
- Son cualitativos y rara vez cuantitativos.
- Su análisis se desglosa en diferentes variables estructuradoras del pensamiento, por ejemplo: demográficas, medioambientales, económicas, políticas, sociales, culturales, científico-tecnológicas, etc.

#### 12.1.2. Ventajas

- Facilitan la toma de decisiones y permiten tomar las previsiones necesarias ante cualquier posible futuro.
- Presentan de manera multifacética flujos de procesos interactivos, combinando y entrelazando cambios sobre las variables que han estructurado su construcción
- Permiten entender asuntos complejos, el futuro mismo entre ellos, desde otras maneras de ver los problemas

- Proporcionan un panorama holístico y sistemático de diferentes eventos o procesos.
- Permiten analizar con alguna profundidad algunas hipótesis de cómo podría ser el futuro.
- Permiten que el análisis se centre en los aspectos que influirán en el futuro.
- Facilitan la eliminación de eventos poco probables.

## 12.2. ¿COMO SERÁ LA CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO EN EL 2025”?

Se han definido Tres posibles escenarios futuros para la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro, no son un hecho definitivo, son una idea futurista de lo que podrá ser hacia el año 2025.

### 12.2.1. EN ESTA VIDA TODO ES PASAJERO



Tras las pérdidas de todos sus convenios empresariales, la clínica Sandra Navarro continuó atendiendo un mínimo volumen de pacientes que aún continuaban sus tratamientos, mientras sus competidores como CMO, Odontosalud-P y ODA, ganaron las licitaciones de los antiguos convenios que alguna vez tuvo la clínica Sandra Navarro.

Con la disminución de pacientes y 0 convenios, la clínica subsistía solo con los ingresos de pacientes que aún continuaban en tratamientos, ésta disminución de ingresos se vio notablemente en la calidad del servicio. Cada vez con más pérdidas la empresa empezó su recorte de personal de nómina. Todos los especialistas contratados por prestación de servicios fueron mal pagados por meses hasta que cada uno manifestó su retiro de la organización.

Sin una Administración que sacara adelante convenios con empresas y desarrollo de otros mercados, la clínica Sandra Navarro se vio obligada a reducir sus locaciones, abriendo solo un pequeño consultorio en la ciudad, el cual era administrado, dirigido y operado por su dueña Sandra Navarro, quien debió asumir la prestación de cada servicio, a una pequeña parte del gran volumen de pacientes que alguna vez tuvo.

### 12.2.2. SIN CARTA DE NAVEGACION NO HAY RUMBO



La clínica de ortodoncia empezó su mala racha cuando todos sus convenios empresariales terminaron. Los administradores que se contrataban duraban poco en el cargo y la falta de una dirección clara del negocio hacia que la empresa navegara sin rumbo fijo, atendiendo solo pacientes que aún estaban en tratamientos, hizo que lograra subsistir apenas.

Después del 15 de mayo del 2012 entró en vigencia el TLC con Estados Unidos, grandes multinacionales en el área de la salud llegaron a Colombia con nueva tecnología y precios económicos. La doctora Sandra Navarro en un intento de salvar su empresa, contrata un Administrador de Empresas especialista en direccionamiento estratégico para que asuma la Administración de la clínica.

Además le estableció unas metas que debida cumplir mensualmente, una de ellas fue mejorar los ingresos de la clínica. Fue el encargado de sacar adelante la clínica, empezó a gestionar convenios con diferentes empresas del departamento dando a conocer la tarjeta Goldent y Goldent Kids. Gestionó descuento por nominada de las empresas que se realizó en convenio dando otra alternativa a los pacientes para poder acceder a realizarse los tratamientos que la clínica ofrece. Utilizando una planeación adecuada la clínica logró comprar nueva tecnología para mejorar la calidad del Servicio.

El administrador utilizó como principal estrategia los convenios con EPS que no tenían los servicios de odontología y ortodoncia. Los convenios fueron realizados con empresas como: Coomeva, Cafesalud Prepagada, Liberty Seguros, entre otras. De esta manera saco adelante a la empresa y la posiciono como una de las mejores del surcolombiano.



### 12.2.3. EL GRAN IMPERIO NAVARRO



La gerente Sandra Navarro al ver que nada auguraba un buen presagio para el futuro de su empresa la pérdida de todos los convenios, contrato un equipo investigador de mercado, además a un buen Administrador especialista en direccionamiento estratégico.

Con la nueva estructura administrativa, la clínica Sandra Navarro contrajo nuevos convenios con empresas EPS que no prestan los servicios odontológicos especializados. De esta misma forma se realizaron investigaciones de mercados en diferentes municipios del departamento, dando como resultado la constitución de 3 nuevas sedes, ubicadas en Pitalito, Garzón y Campoalegré.

Gracias a la implementación del TLC con Estados Unidos, se logró la compra de tecnología de punta a precios económicos, permitiendo el mejoramiento de todos los servicios y especialidades de la clínica. Las demás empresas de servicios odontológicas no pudieron competir con la calidad y los precios moderados ofrecidos por la clínica de ortodoncia.




La doctora Sandra Navarro como negocio alterno, inició con la capacitación de personal competente en servicios odontológicos, de ésta forma nació la Fundación Universitaria Navarra, la cual ahora es una de las principales Universidades en la ciudad de Neiva que proporciona el personal más competente y de más alta calidad en la prestación de servicios de salud.

Actualmente la Clínica Sandra Navarro encuentra oportunidades en mercados nacionales, hoy por hoy cuenta con pequeñas pero modernas sedes en ciudades como Bogotá, Cali y Medellín.

**PLAN DE ACCION CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U. 2012 A 2013**



**Objetivo 1: lograr una participación en el mercado del 20%**

ACTIVIDAD 	ACCIONES 	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 						RESPONSABLE
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Establecer convenios empresariales en el sector de hidrocarburos	*se realizarán convenios con diferentes empresas del sector de hidrocarburos ofreciendo tarifas especiales para los empleados acorde con el volumen de pacientes atendidos. * Empresas a visitar: Halliburton, Weatherfor, HS, Mecanicos Asociados, Barisur. * Se presentará el portafolio de servicios de la clínica y la propuesta de PyP.	\$100.000	X	X	X	X	X	X	Administrador - Gerente
Diseñar estrategias de venta mediante planes o paquetes especiales para universidades	* Visitar las universidades de la ciudad de Neiva y ofrecer los servicios de la clínica aprovechando los espacios de ferias que tengan programadas en el segundo semestre del año. *Universidades a visitar: Corhuila, Cooperativa y Universidad Surcolombiana.	\$300.000	X	X	X				Administrador
Alcanzar la acreditación en salud	*Actualización de los protocolos, guías clínicas, Pamec, entre otros. Documentar los que hacen falta para lograr la	\$1.500.000	X	X	X	X	X	X	Administrador -Gerente

	<p>certificación en acreditación que en la actualidad ninguna empresa del sector odontológico cuenta con ésta.</p> <p>*Se contará con la ayuda de la coordinadora del programa de odontología de la Fundación Universitaria Navarra.</p> <p>* Este proceso contará con el apoyo de la pasante de Universidad Surcolombiana.</p>								
Fidelizar nuevos clientes	<p>* Todo paciente que esté interesado por algún tipo de tratamiento deberá iniciar, es función del personal a cargo del SIAU para convencerlo y hacerle el seguimiento.</p>	\$0	X	X	X	X	X	X	Recepcionista- Pasante del Centro de Estudios Navarra
Ampliar los servicios de odontología general y especializada de la sede de Garzón.	<p>*Aprovechando las instalaciones de la sede de garzón que cuenta con dos unidades odontológicas se realizará la apertura de los servicios de odontología general y especialidades.</p> <p>* Se realizará publicidad radial y se visitarán las empresas más reconocidas en el municipio.</p> <p>* Se realizarán campañas de PyP para los pacientes de ortodoncia para diagnosticar el estado de la boca.</p>	\$1.500.000			X	X	X	X	Administrador - Recepcionista sede Garzón.
Creación de una página Web	<p>* Crear la página web de la clínica para tener un nuevo</p>	\$1.000.000				X			Administrador.

	acceso al mercado y atraer a nuevos clientes.								
Campañas de PyP en pueblos alrededor de la ciudad de Neiva.	* Se elaborará una propuesta de PyP para los Alcaldes del municipio se Garzón, Palermo, Aipe, Baraya.	\$3.000.000	X	X	X	X	X	X	Administrador - Gerente.
Participación en entidades Estatales.	* Se presentarán licitaciones vía online en las entidades Estatales durante el segundo semestre del presente año.	\$200.000	X	X	X	X	X	X	Administrador.
Convenio con entidades estatales.	* Firmas contratos con entidades Estales como el SENA, Policía Nacional, para la prestación de servicios de odontología general y especializada.	\$1.000.000			X			X	Administrador.
Actualización de datos de los clientes con E-mail, Facebook y Ttweeter	* Durante la consulta de cada paciente se realizara la actualización en un formato ya establecido y posteriormente se trasladará al software de la historia clínica ya que nos permite utilizar las redes sociales y el internet para la comunicación permanente, informando las diferentes promoción y planes que ofrezca la clínica; de igual manera se enviara la tarjeta de cumpleaños, se hará la recepción de sugerencias, quejas y reclamos.	\$0	X	X	X	X	X	X	Asesor comercial y recepcionista
Creación y retroalimentación	* Por medio de esta Herramienta gratuita que nos	\$0	X	X	X	X	X	X	Asesora comercial.

de Ttweeter	ofrece el internet conquistar a la población que utiliza este tipo de redes sociales para crear un canal de comunicación directo.								
Invitar a los niños al Kids Park y brindarles materiales didácticos como crayolas y plastilina para su entretenimiento.	* aprovechar el espacio del children Park para hacer más divertida la visita al odontólogo durante la espera en la atención y tranquilizar a los padres de familia.	\$200.000	X	X	X	X	X	X	Recepcionista.
Realizar video institucional	* Realizar el video del portafolio de servicios de la clínica, las instalaciones, el personal, las actividades realizadas, datos de contacto, con el fin de proyectarlo mediante una memoria USB en el televisor de la sala de espera.	\$ 1.800.000				X			Administrador - Gerente.
Programa de promociones	*Realizar la programación mensual de promociones semanales, ejemplo (referidos, 2X1, afiliación con tarjetas Goldent, descuentos en cuota inicial, descuentos corporativos, descuentos por pago de contado del tratamiento, descuento de retenedores, jornadas de promoción y prevención, valoración gratis, profilaxis	\$1.300.000	X	X	X	X	X	X	Director Asesor comercial

	gratis, obsequio de blanqueamiento dental).								
Impresión de material publicitario	* Tener disponible el material publicitario (portafolio se servicio personalizado para cada empleado, tarjetas de presentación, volantes, afiliaciones) para la presentación	\$1.000.000	X	X	X	X	X	X	Director Asesor comercial
Benchmarking con la principal competencia.	* Conocer la posición de la Clínica de ortodoncia Sandra Navarro frente a sus competidores más fuertes, en temas como tarifas, promociones, servicio al cliente, instalaciones, instrumental, tecnología, horarios de atención, servicios y productos.	\$ 200.000	X	X	X	X	X	X	Director Asesor comercial
Verificar invitaciones públicas en la página del gobierno.	* Estar en contacto chequeo de las invitación de públicas en la página de contratación del gobierno, así como eventos y ferias de la salud organizadas en la región por diferentes instituciones para la participación de la Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro en los mismos		X	X	X	X	X	X	Administrador.

**" NO LE TEMA A LA COMPETENCIA, SÓLO A SU INCOMPETENCIA EMPRESARIAL"**



**PLAN DE ACCION CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO E.U. 2012 A 2013**



**Objetivo 2 : Incrementar las ventas \$216.000.000 millones**

ACTIVIDAD	ACCIONES	PRESUPUEST	CRONOGRAMA						RESPONSABLE
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Conservar clientes actuales	* Revisar la base de datos de todos los pacientes para realizar seguimiento y control en las ausencias de pacientes en tratamientos de ortodoncia.	\$ 0	X	X	X	X	X	X	Recepcionista.
Crear el área de mercadeo.	* Generar convenios de pasantías en el área de mercadeo con la Universidad Corhuila, para que estudiantes realicen las pasantías en la clínica. * Se le reconocerá al pasante de la Corhuila un auxilio de transporte. *Se contará además con el apoyo de la pasante del Centro de Estudios Navarra.	\$ 500.000	X	X	X	X	X		Administrador - Gerente
Diseño de una sala de espera lúdica para niños	* Se propone adecuar un área con un televisor y videojuegos para que los niños se recreen mientras pasan al consultorio.	\$ 1.000.000	X	X	X	X	X	X	Administrador
Redes sociales como medio de promoción de productos y servicios.	* Hacer partícipe de la clínica las redes sociales como Facebook, twitter, entre otras. En el cual se pueden promocionar los productos y servicios que ofrece la clínica cada semana	\$ 160.000	X	X	X	X	X	X	Administrador - pasante de Navarra

Plan referido	* Es un incentivo que se ha diseñado para los usuarios que refieran a un paciente nuevo, se le obsequiara un bono de \$10.000 que podrá ser utilizado en cualquier tratamiento. * deberá ser consumido en el mismo mes que el paciente nuevo índice.	\$0.	X	X	X	X	X	X	Recepción-contabilidad
Adecuar un área de cómputo para los usuarios.	* una estrategia para mantener ocupados a los paciente mientras entran a la consulta, se diseñará un área con 3 computadores que tengas acceso a internet y el paciente pude aprovechar el tiempo.	\$200.000	X	X	X	X	X	X	Administrador - Recepción.
Gestionar Convenio con empresas como Éxito, Falabella y Olímpica.	* Se dará a conocer el portafolio de servicios de la Clínica y así gestionar el convenio para que los pacientes puedan cancelar con este tipo de entidades financieras.	\$ 100,000	X	X					Administrador - Asesora comercial.

**"UN CLIENTE SATISFECHO, TRAE MUCHOS MAS CLIENTES "**








**PLAN DE ACCION CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO 2012-2013**




Objetivo 3: Lograr un nivel de satisfacción servicio del usuario del 95%





ACTIVIDAD 	ACCIONES 	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 						RESPONSABLE
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Brindar una atención diferente de las demás empresas.	*Cuando el paciente esté en la sala de espera brindarle café, agua, aromática o hasta un jugo o gaseosa.	\$ 330,000	X	X	X	X	X	X	Auxiliar de servicios generales
Felicitar al paciente el día de sus cumpleaños.	* Llamar el día de los cumpleaños a cada paciente para felicitarlo. * Enviar por E-Mail una tarjeta de Felicitaciones recordándole al paciente que tiene derecho a una higiene oral ese día que cumple años. * Regalar un bono de descuento durante ese mes del 10% en cualquier tipo de tratamiento que requiera.	\$ 60,000	X	X	X	X	X	X	Recepcionista
Capacitaciones sobre atención al usuario	* Realizar capacitaciones coordinadas con la ARP para la atención del usuario con todo el equipo de trabajo de la clínica, incluido odontólogos y especialistas.	\$ 0	X			X			Administrador
Comités clínicos	* Realizar mensualmente comités clínicos con el equipo de trabajo para revisar casos clínicos, quejas y reclamos de los pacientes.	\$ 192,000	X	X	X	X	X	X	Auditor Odontológico

Contratar a un Auditor Odontológico Externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Para mejorar la satisfacción de los pacientes se contará con el apoyo de un Auditor Odontológico.</li> <li>* Realizará la auditoria de Historias Clínicas.</li> <li>* Se encargará de solucionar las quejas y reclamos de los pacientes.</li> <li>* Dará el visto bueno para el pago de los honorarios de los Odontólogos y especialistas.</li> </ul>	\$ 1,200,000	X	X	X	X	X	X	Administrador a -Auxiliar Contable
Indicador de satisfacción del paciente que inicio tratamiento de ortodoncia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que inició tratamiento de ortodoncia.</li> <li>* Diligenciamiento del formato correspondiente.</li> <li>* Al llegar a presentar una informidad se le dará solución a la inquietud del paciente lo más pronto posible.</li> <li>*Se presentara informe en la primera semana de cada mes.</li> </ul>	\$480.000	X	X	X	X	X	X	Auxiliar de Ortodoncia
Indicador de satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de ortodoncia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que terminó el tratamiento de odontología general.</li> <li>* Diligenciamiento del formato correspondiente.</li> <li>* Al llegar a presentar una informidad se le dará solución a la inquietud del paciente los más pronto posible.</li> </ul>		X	X	X	X	X	X	Auditor Odontológico


	*Se presentará informe en la primera semana de cada mes.								
Indicador de satisfacción del paciente que inicio tratamiento de odontología general.	* Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que iniciaron tratamiento de especialidad. * Diligenciamiento del formato correspondiente. * Al llegar a presentar una informidad se le dará solución a la inquietud del paciente lo más pronto posible. *Se presentará informe en la primera semana de cada mes.		X	X	X	X	X	X	Auxiliar de especialidades
Indicador de satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de odontología general.	* Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de especialistas. * Diligenciamiento del formato correspondiente. * Al llegar a presentar una informidad se le dara solución a la inquietud del paciente lo más pronto posible. *Se presentará informe en la primera semana de cada mes.		X	X	X	X	X	X	Auditor Odontológico
Indicador de satisfacción del paciente que inicio tratamiento de especialidades.	Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de especialistas. * Diligenciamiento del formato correspondiente. * Al llegar a presentar una		X	X	X	X	X	X	Auxiliar de especialidades

	informidad se le dará solución a la inquietud del paciente lo más pronto posible. *Se presentará informe en la primera semana de cada mes								
Indicador de satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de especialidades	* Se realizará vía Telefónica la satisfacción del paciente que terminaron tratamiento de especialistas. * Diligenciamiento del formato correspondiente. * Al llegar a presentar una informidad se le dará solución a la inquietud del paciente lo más pronto posible. *Se presentará informe en la primera semana de cada mes.		X	X	X	X	X	X	Auditor Odontológico
Implementación el SIAU.	* Capacitar a una pasante del Centro de Estudios Navarra para llevar a cabo el Sistema de Información y Atención al usuario. * Ubicar un stand con los documentos necesarios para llegar a cabo ésta labor. * Capacitar a todo el personal de la clínica para este proceso de suma importancia ya que es un requisito para la acreditación. Poner en funcionamiento las encuestas de satisfacción y el buzón de sugerencias, lo que contribuya a evaluar los diferentes	\$ 0	X	X	X	X	X	X	Auditora Odontológica-Administradora

	procesos misionales de la clínica y a establecer estrategias de solución y mejora.								
Brindar una atención oportuna.	* La oportunidad en brindar las citas de primera vez de odontología general será de 1 día y especialidad 72 horas	\$ 0							Recepcionista.
Charlas de PyP.	* Capacitar a estudiantes del Centro de Estudios Navarra para que realicen este proceso. * Se realizarán charlas de PyP en la sala de recepción mientras que el pacientes pasa al consultorio.	\$ 0							Recepcionista-estudiante de Practicas del Centro de Estudios Navarra.
									

									
<b>PLAN DE ACCION CLINICA DE ORTODONCIA SANDRA NAVARRO 2012-2013</b>									
<b>Objetivo 4 : Elevar el nivel de motivación laboral obteniendo un índice del 80%</b>									
ACTIVIDAD 	ACCIONES 	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA 						RESPONSABLE
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Desayuno de fin de semana.	* Cada viernes se programarán reuniones para revisar los pendientes	\$192.000	X	X	X	X	X	X	Auxiliar contable

	de cada área por tal motivo se dan un refrigerio para hacer mas amena esta actividad.								
Capacitación por cada área.	*Se programarán capacitaciones mensuales con la ARP para las diferentes áreas de la empresa.	\$ 0	X	X	X	X	X	X	administrador
Empleado del Mes.	* Cada mes se resaltarán un valor donde el empleado que demuestre esta cualidad se ganará un día de recreación para dos personas.	\$ 180,000	X	X	X	X	X	X	administrador
Celebración de los cumpleaños.	*Se realizará la celebración de los empleados cada 2 meses con la repartida de la torta y un refrigerio. *Después del medio día tiene derecho a la tarde libre.	\$ 150,000		X		X		X	administrador
Sábado de Volar cometas.	*Se destinara una tarde para ir a volar cometas. Se premiara la mas creativa y alusiva a la clínica.	\$ 50,000		X					administrador
Celebración de Amor y la Amistad.	*Para integrar el grupo de trabajo, se realizará un paseo donde se hará la entrega de regalos de amigo secreto.	\$ 100,000			X				administrador

Celebración del Halloween	*En la fiesta que se realiza anualmente en octubre se premiará el empleado con el mejor disfraz.	\$ 50,000				X			administrador
Cena de Navidad	*Se realizará una cena de navidad con los hijos de los empleados, en el cual se les darán a los niños menores de 12 años un obsequio.	\$ 400,000						X	administrador
Incentivos por cada paciente nuevo	*Se le dará una bonificación por cada paciente nuevo que inicie tratamiento. Podrá cobrarlo a final de mes.	10%	X	X	X	X	X	X	administrador
									

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- **METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EMPRESARIALES.** Elías Ramírez Plazas y Dagoberto Páramo Morales.2009
- **Clínica de Ortodoncia Sandra Navarro.** Portafolios de servicios.
- **¿QUÉ ES ESTRATEGIA?** Autor: Michael Porter. Journal1997
- **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA. MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL.**Luis Böhm (Coordinador) ,Pablo Márquez; Jorge Poblette; Marcela Reossi; Ricardo Reta.2007
- **Estrategia competitiva.** Autor: Michael E. Porter.
- **Gerencia estratégica.** Autor: Fabio Villegas Orrego.
- **El proceso estratégico.** Autor: Henry Mintzberg.
- <http://www.dane.gov.co/>
- <http://www.supersalud.gov.co/>
- <http://www.huila.gov.co/>
- <http://www.odontosaludp.com/>
- <http://www.ortodonciaplus.com/>
- <http://www.sonria.com.co/>
- <http://orthoprofessional.com/>
- <http://gestionodontologica.com/>
- <http://missolucionesintegrales.com/>