

Modelo de Direccionamiento Estratégico para la compañía  
Dent Holding S.A.

Andrés Felipe Pulido Ramirez

Trabajo de Grado  
Documento Investigativo

Universidad del Rosario

13 de Enero de 2014

Modelo de Direccionamiento Estratégico para la compañía  
Dent Holding S.A.

Andrés Felipe Pulido Ramirez

Trabajo de Grado  
Documento Investigativo

Director  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Universidad del Rosario

13 de Enero de 2014

## **Dedicatoria**

Le quiero dedicar este importante logro, el cual representa el comienzo de una nueva etapa en mi vida, a mis padres por su incondicional apoyo, consejos y enseñanzas que me han dejado durante este proceso de convertirme en profesional. También a mi hermano por su compañía y gran amistad y a mi novia y a mi hijo por su amor y convertirse en mi inspiración.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia por brindarme todo su apoyo y ser mis guías durante este tiempo, a mi novia Natalia Álvarez por todo su amor y comprensión, a mi director de proyecto Hugo Alberto Rivera por sus valiosos aportes en mi formación como profesional y a todas las personas con las que formé lazos de amistad que enriquecieron mi vida durante los últimos 5 años.

## Tabla de Contenido

### Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	12
2. Contextualización del sector Odontológico .....	13
3. El turismo en Salud.....	18
3.1 India y su estrategia de liderazgo en costos .....	19
3.2 Filipinas y el Clúster del Turismo Medico .....	20
3.3 Tailandia: Innovación en los tratamientos a bajo costo.....	21
4. Situación de Colombia en el mercado .....	24
4.1 Desarrollo de modelos regionales para la competitividad en el sector.....	29
5. Antecedentes de la compañía.....	32
6. Modelo Matricial .....	33
6.1 Matriz MIFE .....	38
6.2 Matriz MEFE.....	41
6.3 Análisis de Competencia.....	43
Marlon Becerra .....	43
Ciro Garnica .....	44
6.4 Matriz MPC .....	45
6.5 Matriz MIME .....	47
6.6 MATRIZ PEEA .....	49
Gráfica de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	52
6.7 Matriz DOFA.....	53
6.8 Matriz CPE.....	54
Implementación de la estrategia generica: Diversificación Concéntrica .....	55
6.9 Matriz MEM.....	59
Formulación de la misión .....	60
6.10 Matriz OE.....	60
Finanzas .....	61
Personas.....	62

Procesos.....	63
7. Las 5 Fuerzas del Mercado .....	64
8. Propuesta de La Cadena de Valor .....	69
8.1 Actividades de soporte .....	70
8.1.1 Infraestructura de la empresa .....	70
8.1.2 Recurso humano .....	76
8.1.3 Desarrollo técnico.....	84
8.1.4 Adquisición .....	88
8.2 Actividades primarias .....	89
8.2.1 Logística de entrada .....	89
8.2.2 Operaciones.....	90
8.2.3 Logística de salida .....	92
8.2.4 Mercadeo y ventas.....	92
8.2.5 Servicios Post venta .....	94
9. Conclusiones y recomendaciones.....	96
Referencias bibliográficas.....	99

## Listas especiales

Ilustración 1 Variación % IPC vs IPC Salud .....	15
Ilustración 2 Gasto per cápita en salud.....	16
Ilustración 3 Clúster Turismo en Salud de Las Filipinas .....	21
Ilustración 4 Modelo MTI.....	25
Ilustración 5 Motivantes de consumo .....	35
Ilustración 6 Motivos por los cuales elige a Dent Holding.....	38
Ilustración 7 Matriz MIFE .....	39
Ilustración 8 Matriz MEFE .....	41
Ilustración 9 Matriz MPC.....	45
Ilustración 10 Matriz MIME .....	47
Ilustración 11 PEEA Ventaja competitiva.....	49
Ilustración 12 PEEA Fortaleza de la industria.....	50
Ilustración 13 PEEA Clima de negocio.....	50
Ilustración 14 PEEA Fortaleza financiera .....	51
Ilustración 15 Gráfica PEEA.....	52
Ilustración 16 Matriz DOFA.....	53
Ilustración 17 Matriz CPE .....	54
Ilustración 18 Demanda relativa y rentabilidad de tratamientos.....	56
Ilustración 19 Matriz MEM .....	59
Ilustración 20 OE Finanzas .....	61
Ilustración 21 OE Personas .....	62
Ilustración 22 OE Procesos.....	63
Ilustración 23 Gráfico de intensidad de las fuerzas del mercado .....	65
Ilustración 24 Gráfica de atractividad del sector .....	68
Ilustración 25 Actividades logística de salida.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 26 Estructura Cadena de Valor .....	95
Tabla 1 Factores del entorno .....	17
Tabla 2 Comparación situación de mercado 2009 vs 2013 .....	28
Tabla 3 Indicadores Cultura de la calidad y el servicio .....	72
Tabla 4 Indicadores gestión financiera .....	73
Tabla 5 Indicadores prospectiva y toma de decisiones .....	75
Tabla 6 Indicadores Staff legal .....	76
Tabla 7 Indicadores Recurso Humano .....	84
Tabla 8 Indicador Investigación de mercados.....	86
Tabla 9 Implementación de software administrativo.....	87

Tabla 10 Investigación de avances tecnológicos y científicos en materia odontológica .....	87
Tabla 11 Indicadores Adquisición .....	89
Tabla 12 Indicadores Logística de entrada.....	90
Tabla 13 Indicadores Operaciones.....	91
Tabla 14 Indicadores Logística de salida .....	92
Tabla 15 Indicadores Mercadeo y ventas .....	94
Tabla 16 Indicadores Servicios Post venta .....	95

## Glosario

**Estrategia:** La estrategia es un conjunto de acciones deseadas y determinadas con el fin de asegurar un logro, considerando los objetivos de la organización, sus condiciones internas y las de su entorno para poder así alcanzar una posición deseada en el mercado.

**Diferenciación:** Estrategia por medio de la cual se busca que una compañía logre ser especial en algo valioso para los clientes, resaltando aquellos atributos tangibles o intangibles, objetivos o subjetivos, que se traducen en ventajas competitivas generadoras de singularidad en un mercado. La diferenciación viene de cualquier parte de la cadena de valor y no únicamente de las características físicas de los productos ofrecidos (Porter, 2004).

**Turismo Medico:** Turismo de salud es el proceso en el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquél en el que reside, dentro de las categorías de medicina curativa, preventiva, estética y bienestar.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company; Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia; Informe Final: Sector Turismo en Salud; Bogotá; Mayo de 2009

## **Resumen**

La alianza público-privada establecida en el Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la Republica de Colombia, tiene como objetivo mejorar la competitividad y la productividad de diferentes sectores de la economía nacional. Dentro de esos sectores se encuentra el Turismo de Salud, con el cual se busca que el país se convierta en uno de los principales competidores a nivel mundial en la exportación de servicios médicos, impulsándose de las ventajas competitivas que ofrece la industria nacional como lo son, la calidad en los tratamientos, la alta calificación del personal médico y los bajos costos.

Las empresas del sector odontológico en el país, cuentan con la capacidad de exportar los servicios de salud. Sin embargo, gran parte de estas, carecen de modelos de gestión gerencial que les permita tomar provecho de las oportunidades que están siendo generadas para llegar a niveles de competitividad a nivel mundial.

Por esta razón, la presente investigación pretende en primera instancia, realizar una caracterización del sector con la finalidad de comprender las dinámicas del mercado y posteriormente proponer un médelo estratégico para el direccionamiento de una clínica odontológica en la ciudad de Bogotá.

## **Palabras clave**

Estrategia, Diferenciación, Turismo Medico.

## **Abstract**

The objective of the “Programa de Transformación Productiva”, which is established in a public- private alliance, led by the Commerce, Industry and Tourism Ministry of Colombia, is to improve the competitiveness and productivity of different sectors of the national economy. One of those industries is the Health Tourism, where the country has the goal to turn into one of the most important competitors of the medical services exportation market, based on the promotion of their competitive advantages like, the treatments’ quality, high qualification of the medical staff and also the low costs.

The dental sector enterprises in the country have the capacity to export their services. However, most of those companies have a lack of management models which allow them to take advantage of the opportunities that are being created, in order to reach international competitive levels.

For that reason, this investigation pretends in first instance, to make a market and industry analysis and description, in order to understand all their dynamics, allowing us to propose a strategic management model to a Colombian company of the dental sector in the city of Bogotá.

## **Key words**

Strategy, Differentiation, Medical Tourism

## 1. INTRODUCCIÓN

Colombia goza de oportunidades importantes de crecimiento en el sector de Turismo en Salud gracias a que cuenta con ventajas competitivas, las cuales le permiten proyectarse en el largo plazo como uno de los líderes del sector a nivel mundial. Es por esto que a nivel gubernamental, institucional y privado la apuesta por esta industria es indiscutiblemente alta. Pero a pesar de que el potencial es alto, los estudios reconocen que el sector aún es incipiente (McKinsey & Company, 2009).

Lo anterior se debe a que el país se ve obligado a enfrentar diferentes coyunturas de mercado para alcanzar los altos niveles de competitividad que son exigidos actualmente para posicionarse a nivel global y poder así lograr las metas propuestas.

El posicionamiento y la participación de mercado que actualmente tienen los países competidores, los bajos niveles de bilingüismo en todo el territorio nacional, el déficit en infraestructura hotelera y hospitalaria de alta calidad, la imagen desfavorable del país, y principalmente por la aplicación de procesos gerenciales empíricos en algunas áreas de la salud, son algunos de los factores que evidencian la necesidad de aplicar un modelo institucional a nivel país que cuente con una postura estratégica<sup>2</sup> para este sector logre hacerse de clase mundial<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Dicho modelo fue desarrollado por la consultora internacional McKinsey & Company; *Desarrollando Sectores de Clase Mundial*; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<sup>3</sup> Ver; COMPES 3678 de 2010

Entendemos por sectores de clase mundial aquellos que operan con las mejores prácticas de sus respectivas industrias, con productividades comparables a las más altas del mundo y que en general son intensivos en conocimiento y en la generación de valor agregado.

Dicha propuesta a su vez está generando y generará nuevos cambios, los cuales traerán consigo dinámicas que afectan las condiciones del mercado en diferentes perspectivas, ya que busca modificar diversos elementos en el entorno.

Esto pone en evidencia la importancia de que los directivos del sector levanten un panorama del entorno al cual sus empresas hacen parte (Luis Fernando Restrepo, Hugo Alberto Rivera, 2008) para así poder adaptarse a este.

Por estas razones el objetivo del presente proyecto de grado es aplicar diferentes herramientas de gestión gerencial que nos permitan comprender las diferentes variables del mercado odontológico en Bogotá, para poder así proponer el direccionamiento estratégico de la empresa de estética dental Dent Holding S.A. el cual le permita enfrentar los nuevos retos de forma oportuna y puede hacer parte de las nuevas oportunidades que se están generando.

## **2. Contextualización del sector Odontológico**

El sector odontológico en Colombia está bajo la influencia de fenómenos de diferentes índoles. Uno de los más importantes y representativos es su marco legal, en el cual su principal protagonista es la ley 100 de 1993, la cual no solo involucra a la práctica odontológica, sino también influye sobre todas las áreas de la salud.

Fue por medio de esta ley que se dio origen al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), buscando la eficiencia, universalidad, solidaridad e integralidad de la salud en el país, dándole origen a diferentes figuras como las EPS, ARS, IPS y ESE así como una serie de servicios a los cuales tienen derecho los usuarios del SGSSS que se encuentran en el Plan Obligatorio de Salud (POS). Esta ley generó que el servicio para los afiliados al sistema fuera limitado dado a la cobertura que ofrece el POS<sup>4</sup>. Por este motivo, aunque las tarifas pueden ser más económicas, y esto representa una amenaza por

---

<sup>4</sup> Ver; Manual de Odontología para el Plan Obligatorio de Salud

competitividad en precios, las oportunidades para las clínicas y consultorios particulares ofrecen portafolios amplios y un servicio al cliente de alta calidad.

Gustavo Von Walter gerente de Sonría, confirma lo anterior en una entrevista al diario Portafolio, afirmando que los pacientes cuando asisten a las EPS, tienen problemas en el distanciamiento de las citas y en el tiempo de dedicación de los odontólogos a sus problemas médicos o necesidades, mientras que en sus clínicas ocurre lo contrario, atribuyéndole su posicionamiento al servicio al cliente.<sup>5</sup>

Además de esta situación en el mercado, enmarcada por el marco legal, es de gran importancia el interés de la sociedad por verse y lucir bien, ya que la presión de los círculos sociales sobre las personas es cada vez mayor, haciendo que se esté en una búsqueda constante de la mejora del aspecto físico. Causando que la demanda por servicios estéticos especializados, cirugías plásticas y diseños de sonrisa sea cada vez mayor tanto en hombres y mujeres de diferentes edades. Por lo anterior, este se considera como un segmento de mercado de gran rentabilidad porque el mercado está dispuesto a pagar elevadas sumas por procedimientos especializados.

La tecnología juega un papel diferenciador, dado a que sus avances en el sector son rápidos, su impacto en los procedimientos es de gran importancia, ya que al combinarla con la robótica, como lo afirma el reconocido odontólogo Marlon Becerra, “se logra más precisión y casi la perfección en una labor que implica ciencia y arte”<sup>6</sup> para dar solución a las necesidades médicas y estéticas de los pacientes.

En cuanto a lo económico, al analizar el índice de precio del consumidor a nivel nacional, podemos evidenciar que en términos generales, los productos y servicios del sector salud gozan de una demanda que no sufre grandes cambios frente a variaciones en los precios. Esto se debe a que la salud es una necesidad que

---

<sup>5</sup> Ver; Gómez, Constanza; Artículo Diario Portafolio; Redacción de Economía y Negocios, septiembre de 2010.

<sup>6</sup> Ver entrevista; Sector Odontológico Tiene Cita de Actualización en Bogotá; Diario Portafolio; enero de 2012

debe ser cubierta siempre que se requiera, sin importar condiciones del mercado como variaciones en los precios o mal servicio al momento de recibir la atención médica cualquiera que esta sea. Las siguientes graficas muestran una comparación entre el IPC general y el IPC en salud a nivel nacional, las cuales apoyan la idea anterior.

Grafica Variación % IPC vs IPC Salud

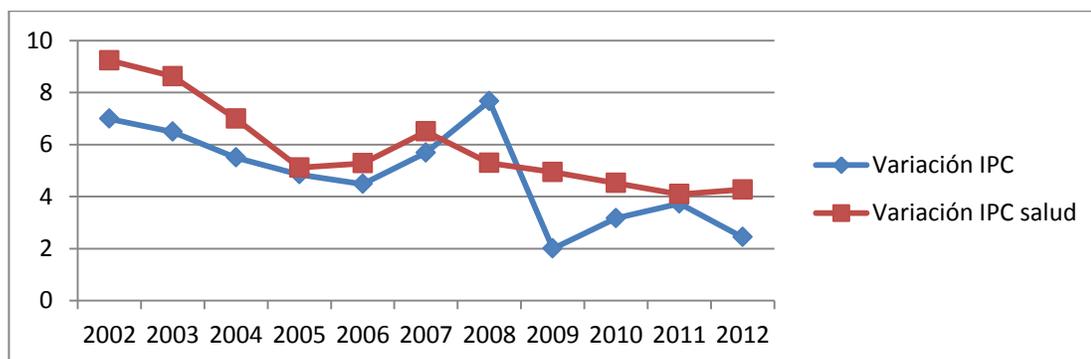


Ilustración 1 Variación % IPC vs IPC Salud

Fuente: DANE

Las gráficas anteriores muestran que los precios del sector salud tienen variaciones porcentuales más elevadas que las registradas por el IPC. A pesar de esto la mayoría de los niveles socioeconómicos aceptan dichas variaciones alistas y continúan demandando sin cambios significativos. Esta idea es apoyada por otro indicador económico como lo es el gasto per cápita en salud<sup>7</sup>, ya que este ha incrementado de manera importante en los últimos años. Las siguientes graficas muestran el comportamiento del gasto en salud.

<sup>7</sup> Banco Mundial [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

El gasto total en salud es la suma de los gastos en salud públicos y privados, como proporción de la población total. Abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios. Datos en US\$ a precios actuales.

Grafica gasto per cápita en salud

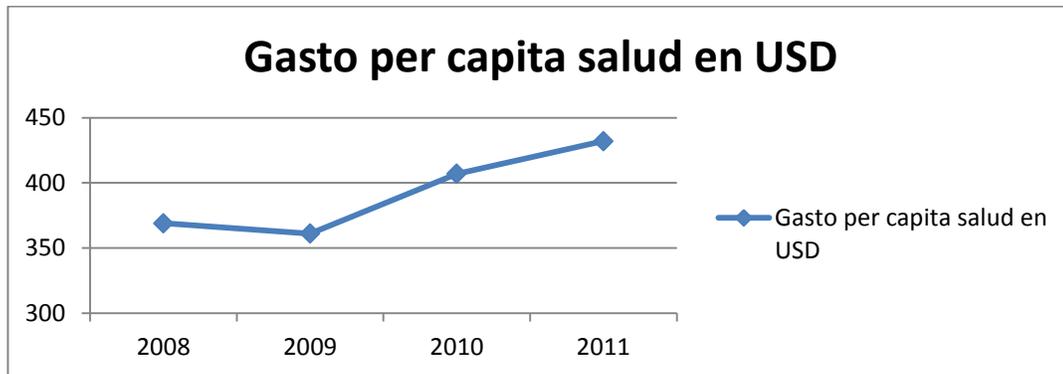


Ilustración 2 Gasto per cápita en salud

Fuente: Banco Mundial

Podemos ver que a pesar de que los precios tienen variaciones positivas, el gasto que las personas designan a estos servicios es cada vez mayor por tratarse de un sector con demanda inelástica.

En cuanto a los servicios odontológicos especializados como el caso de los servicios estéticos, podemos decir que en general sus precios son elevados y solo son demandados por pacientes de altos ingresos, lo que nos llevaría a pensar que se trata de bienes de lujo, pero los especialistas piensan que los fuertes intereses estéticos de una sonrisa de revista no se apartan de la necesidad de gozar de salud oral. Ya que los servicios de calidad de los tratamientos que ofrece el mercado colombiano garantizan satisfacer ambos intereses.

Otro aspecto importante a tener en cuenta del sector es que a excepción de las grandes cadenas de servicios de salud dental como lo son Sonrisa, Odontofamily, Nueva Sonrisa, Unidad Estética Dental entre otras, las entidades odontológicas en el país son dirigidas y administradas por los mismos odontólogos, careciendo de esta manera de procesos gerenciales apropiados que guíen a estas organizaciones hacia la perdurabilidad y solidez financiera.

En términos políticos, las clínicas de servicios odontológicos especializados, que ofrecen servicios estéticos y médicos de alta calidad tienen oportunidades importantes debido a que el gobierno, principalmente el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y Proexport están impulsando el desarrollo de un modelo que haga de Colombia uno de los líderes en este mercado, lo que representa la oportunidad de ingresar a nuevos sectores y a un mercado más grande el cual se ve impulsado por los diferentes TLC que el país ha firmado en el último periodo presidencial, los cuales también facilitan la importación de nueva tecnología.

La grafica presentada a continuación ilustra de manera clara los factores del entorno mencionados anteriormente donde se hará una calificación de acuerdo a su impacto en la industria.

Tabla 1 Factores del entorno

FACTOR	DESCRIPCIÓN
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulso gubernamental del turismo médico.</li> <li>-TLC, factor que contribuye a impulsar el turismo medico principalmente en el mercado Estadounidense y europeo</li> </ul>
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demanda inelástica</li> <li>- Alto gasto per cápita de salud en Colombia</li> </ul>
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Necesidad de belleza y buena salud oral.</li> <li>-Las personas sienten temor al pensar que se puede experimentar algún tipo de dolor a través de los tratamientos</li> </ul>
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta inversión</li> <li>- Requiere importación</li> <li>-Cambiante</li> <li>-Brinda diferenciación y ventajas competitivas</li> </ul>
AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe tener en cuenta el manejo de residuos y de materiales para poder cumplir con las obligaciones del ministerio y lograr acreditaciones</li> </ul>

Fuente: Propia

En conclusión, se presentan factores que pueden impulsar el crecimiento del sector, pero que a la vez estos generan cambios constantes haciéndolo dinámico

y que la gerencia de las diferentes compañías entren a llevar a cabo procesos de análisis y planeación que permitan el diseño de estrategias que permitan competir.

### **3. El turismo en Salud<sup>8</sup>**

Aunque todos los factores del sector que fueron mencionados anteriormente son de gran importancia, el ámbito político es el de mayor impacto en el sector salud en la actualidad. Esto se debe a que con el propósito de promover e impulsar la productividad y la competitividad de diferentes sectores que cuentan con gran potencial de crecimiento, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2008 creó el Programa de Transformación Productiva.

El programa se enfoca en la búsqueda de lograr sinergia entre el sector público y el privado con la finalidad de ayudar a que los sectores y las empresas se beneficien de los acuerdos bilaterales que tiene el país. En esa búsqueda de la competitividad como país, para impulsar el crecimiento y mejorar la calidad de vida, el programa identificó los sectores estratégicos, los cuales se clasificaron en tres grupos: Sectores Servicios, Sectores Manufacturas y Sectores Agroindustria.

Dentro del grupo de Sectores Servicio se encuentra el Turismo en Salud, el cual se define como “El proceso en el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquel en el que reside”<sup>9</sup>. Cuando esto ocurre se habla de la exportación de los servicios de salud, los cuales se clasifican en cuatro categorías diferentes: Medicina curativa, medicina preventiva, medicina estética y bienestar o Inspired Wellness.

Para comprender de manera general el comportamiento del mercado y como se dan las tendencias en este a nivel mundial, es importante mencionar que cada una de las categorías mencionadas anteriormente cuenta con especialidades y tratamientos diferentes, los cuales se dirigen a diversos segmentos de la

---

<sup>8</sup> McKinsey & Company; Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia; Informe Final: Sector Turismo en Salud; Bogotá- Mayo de 2009.

<sup>9</sup> McKinsey & Company; Mapping the Market For Medical Travel; Mayo de 2008

exportación de servicios de salud, donde están presentes oferentes de varias regiones del mundo, quienes desarrollan ventajas competitivas a partir de criterios propios.

América Latina, Norte América y Asia son las regiones que cuentan con países con propuestas de valor más competitivas en el mercado, donde se destacan los modelos de la India, Tailandia, Filipinas y Estados Unidos. A continuación se presentarán los aspectos más relevantes de los modelos más destacados para así conocer más de cerca el entorno que enfrenta Colombia y como su estrategia puede llegar a diferenciarse del resto del mercado.

### **3.1 India y su estrategia de liderazgo en costos**

El sector de Turismo en Salud es uno de los sectores que mayor impacto genera en la economía India, ya que ha logrado impulsar diferentes industrias como lo son la hotelera y el consumo de productos farmacéuticos. Este impacto positivo a la economía del país viene acompañado de un crecimiento acelerado del sector, dado que este incrementa su número de turistas en un promedio del 26% cada año, donde las proyecciones estimaron ingresos por USD 2,527 para el 2012. Estos importantes resultados se deben a diferentes factores internos.

Por un lado, India contaba con una infraestructura adecuada y tecnología avanzada antes de proponerse competir en este mercado. Dada esta situación, los sectores privado y público evidenciaron oportunidades importantes y por esto enfocaron sus esfuerzos en convertir al país en el líder mundial en Turismo Médico, a través de que este fuera promovido por la política nacional de salud.

El país asiático cuenta mano de obra “barata” y altamente calificada con altos niveles de bilingüismo, dado a que gran parte de sus profesionales se preparan en las mejores universidades del extranjero (EE.UU, UK y Australia). Sus instituciones médicas cuentan con certificados otorgados por instituciones

norteamericanas y que al año 2009 ya contaba con 11 hospitales certificados como de alta calidad por la Joint Commission International<sup>10</sup>.

Por estas razones India enfocó su estrategia competitiva en un modelo de alta calidad a costos realmente bajos, (los cuales pueden llegar a ser un 90% más económicos a comparación de los ofrecidos en Estados Unidos) donde se tiene una alta y constante inversión en infraestructura hotelera y hospitalaria y alta tecnología, con la cual se busca mantenerse a la vanguardia ofreciendo servicios con altos estándares (McKinsey & Company, 2009).

### **3.2 Filipinas y el Clúster del Turismo Medico**

Las filipinas compiten a partir de la integración de diferentes industrias y actores diversos buscando complementarse, estructurando un clúster<sup>11</sup> y así lograr ofrecer al mercado paquetes de turismo medico más completos, que no solo satisfacen las necesidades médico-clínicas de los clientes, los cuales bajo este modelo competitivo no son vistos como pacientes, sino más bien como turistas, a quienes se debe satisfacer teniendo en cuenta otras variables como el hospedaje, diversión y entretenimiento. A continuación presentaremos la estructura del clúster a partir de la siguiente gráfica

Clúster Turismo en Salud de Las Filipinas

---

<sup>10</sup> Joint Commission International; La misión de JCI consiste en mejorar de manera continua la seguridad y calidad de la atención en la comunidad internacional brindando servicios de asesoría y educación, además de acreditación y certificación a nivel internacional.

<sup>11</sup> Ver; Michael Porter; The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990

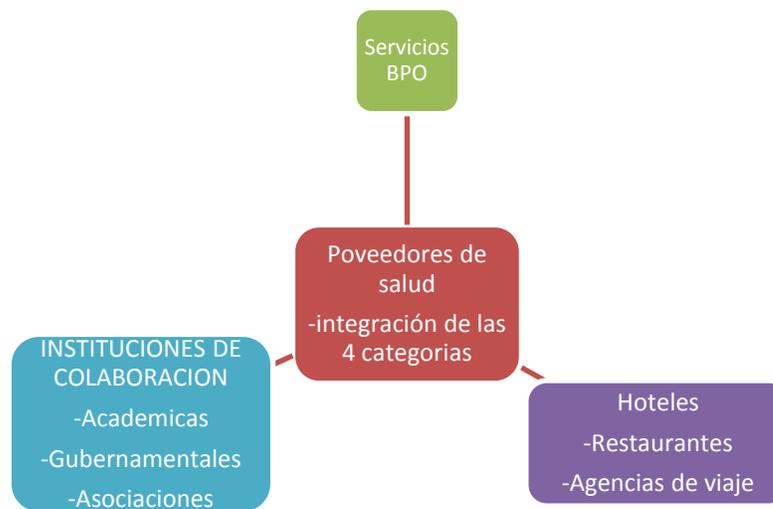


Ilustración 3 Clúster Turismo en Salud de Las Filipinas

Fuente: McKinsey & Company

El país ofrece servicios de alta calidad gracias a sus avances en infraestructura, su reconocido personal médico capacitado a nivel internacional y contar con importantes centros turísticos, los cuales se hacen competitivos y reconocidos internacionalmente gracias a los altos niveles de bilingüismo de todo el país ya que el inglés es uno de idiomas oficiales de la isla.

Estas fortalezas les permiten estructurar una cadena de valor con paquetes integrados, por medio de los cuales se ofrecen las cuatro categorías del turismo en salud mencionadas anteriormente, complementados por un hospedaje de alta categoría, acceso a la mejor comida y visita a las áreas turísticas.

### 3.3 Tailandia: Innovación en los tratamientos a bajo costo

Tailandia está posicionada como el proveedor líder de turismo médico en el continente asiático. Dentro de sus ventajas competitivas podemos mencionar los grandes avances en la tecnología médica, su alta calidad en los procedimientos de las diferentes categorías, cuenta con personal competente y capacitado, ofrece costos competitivos pero sobretodo logra posicionarse por medio de la oferta de tratamientos diferenciados que se basan en tradiciones de la cultura tailandesa en

la categoría de bienestar, por ende se hacen únicos e innovadores al resto de las opciones del mercado porque además, estos son impulsados con el reconocimiento del país como destino turístico (McKinsey & Company, 2009).

Además de los fuertes competidores orientales que hemos descrito, debemos mencionar la importancia que tiene Estados Unidos en este mercado tanto como oferente como demandante de los diferentes servicios. Por un lado, este es uno de los países que cuenta con los niveles de calidad más altos en los tratamientos de la categoría de medicina curativa, la cual se atribuye a sus altos niveles tecnológicos, así como la alta competitividad y capacidad de su personal médico y su importante infraestructura hospitalaria y turística. Estos factores le han permitido al país norteamericano representar más del 40% de la participación en esta categoría.

Su rol como demandantes también ha sido importante, dado a que los estadounidenses representaron en el 2008 el 99% de los turistas interesados en tratamientos no críticos<sup>12</sup> a bajos costos, dirigiéndose a los mercados asiáticos, los cuales representaron el 61% de participación y los países latinoamericanos alcanzando una participación del 36% en ese año.

El familiarizarnos con algunos de los modelos más sólidos y de mayor crecimiento en los últimos años nos permite realizar un análisis para evidenciar los factores que influyen en la obtención de una posición competitiva.

Podemos concluir que para obtener una participación importante en el mercado que está siendo objeto de nuestro estudio es necesario tomar una postura estratégica clara con la cual se puedan llevar a cabo acciones de ataque encaminadas hacia la generación de valor a partir de la construcción de ventajas competitivas sostenibles, teniendo como premisa el trabajo conjunto de las industrias involucradas y la unión pública-privada. Como resultado de lo anterior se han desarrollado las siguientes estrategias.

---

<sup>12</sup> Hace referencia a los tratamientos médicos que no necesitan de intervenciones de emergencia

El liderazgo en costos, el cual se alcanza principalmente a través de la inversión en infraestructura, la diferenciación a través de los productos y los servicios, obtenida por la competitividad de los recursos humanos y certificaciones internacionales así como los avances tecnológicos, factores que permiten ofrecer una calidad más elevada y mayor confianza en el consumidor final. Incluso la conformación de clúster gracias a la sinergia entre el sector público y privado y las alianzas entre empresas de diferentes industrias que se complementan en la exportación de los servicios de salud.

De acuerdo con lo anterior, cabe señalar que para lograr un crecimiento potencial sostenible en el largo plazo, los oferentes deben enfocar parte de sus esfuerzos en facilitar la accesibilidad a los turistas. Esto se debe a que nos enfrentamos a un mercado global, donde existen demandantes de todos los continentes, y si nos conformáramos únicamente en atraer turistas de países cercanos o con los que tenemos algunas facilidades por el motivo que sea, estaríamos desatendiendo cuotas importantes de mercado.

Esta idea fortalece el postulado anterior de la importancia de la sinergia público-privada, dado que de esta forma se podrían generar diferentes maneras que faciliten el acceso a los turistas como por ejemplo facilidades en temas migratorios.

Otro tema importante a tener en cuenta es entender hacia donde tiende la demanda de tratamientos médicos. Debido al ritmo de la vida moderna, los hábitos de consumo y otros aspectos principalmente arraigados en la cultura occidental se han venido desarrollando enfermedades a las cuales se les conoce como modernas, en las cuales encontramos la obesidad, el insomnio, el stress, adicción al trabajo entre otras.

Por estos motivos y por los cambios culturales que se han venido presentando desde hace unas décadas, como la importancia que tiene para género masculino el aspecto físico, los estudios proyectan que para el 2015 los tratamientos con

mayor potencial de crecimiento serán los relacionados con la medicina preventiva y el bienestar. Algunos ejemplos son: Tratamientos para el manejo del peso, levantamiento espiritual, envejecimiento saludable, prevención y métodos para sobrellevar el cáncer y la salud masculina.

Después de todo lo planteado anteriormente, cabe preguntarse ¿Cómo se encuentra Colombia en este mercado y cómo compete? A continuación presentaremos la situación del mercado colombiano y contextualizaremos al lector con la estrategia desarrollada por el país.

#### **4. Situación de Colombia en el mercado**

Debido a que al principio de este trabajo se trataron diferentes aspectos de más generales, en esta parte trabajaremos aspectos más puntuales que se relacionan con la posición del país en el mercado y su propuesta de valor.

Como vimos previamente, este es un mercado que tiene un número importante de competidores fuertes y que exige un alto nivel de competitividad. No obstante el panorama para Colombia presenta oportunidades y fortalezas importantes que abren la puerta a que se consigan resultados significativos para la economía nacional.

Dada esta situación se hace inminente medir el nivel de competitividad del país como exportador de servicios de salud, por esto dentro de la construcción del modelo estratégico, McKinsey & Company aplicó en 2009, el Índice de Turismo Médico MTI (por sus siglas en inglés) con la finalidad de medir 5 aspectos de gran influencia de la competitividad. La siguiente gráfica ilustra la estructura del modelo y los criterios que evalúa.

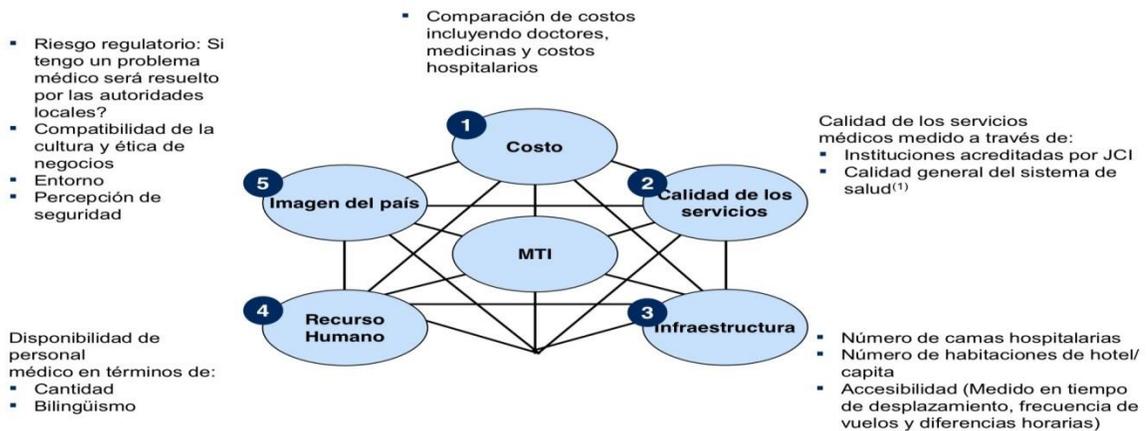


Ilustración 4 Modelo MTI

Fuente: McKinsey & Company

Trayendo esta óptica a la situación actual del país, podemos ver que el país ha hecho avances importantes en los últimos años, lo cual ha contribuido a acercarse al cumplimiento de los objetivos. A continuación analizaremos la situación bajo la óptica de cada categoría estudiada por el MTI.

### Costo

Aunque Colombia no es el líder en costos en el sector, sus costos son competitivos frente a los modelos más económicos, como lo son India y Tailandia ya que no existen diferencias significativas. Además, el costo de los tratamientos realizados en Colombia cuenta con una ventaja importante frente a los Estados Unidos, debido a que el costo total de los procesos médicos puede representar tan solo el 10% de lo que cuesta en el país norteamericano. Esta variable toma en cuenta los honorarios médicos, costos de hospitalización, costos de anestesia y de prótesis.

### Calidad de los servicios

Este es uno de los criterios donde Colombia ha presentado mayores avances, ya que para el año 2008 el país no contaba con ninguna institución médica acreditada a nivel internacional. Sin embargo al año 2012 el país ya contaba con 16

instituciones colombianas acreditadas nacionalmente y dos por la Joint Commission Internacional.

Además de esto, Colombia se ubica en el puesto 22 del ranking realizado por la OMS, el cual mide la eficiencia general del sistema de salud, donde se evalúan todos los países miembros (que para el 2008 eran 191 evaluados). Esta posición del ranking es de suma importancia, debido a que ubica al país por encima de los competidores más fuertes.

A pesar de que la calidad de los servicios es alta, el mercado aun no lo percibe así, una buena manera de mercadear los servicios ofrecidos puede ser a través de las ventajas mencionadas anteriormente.

### **Infraestructura**

Su posición geográfica la hace atractiva ante el mercado norteamericano por que se encuentra a 3 horas de Miami y a menos de 6 horas de otras ciudades importantes como Washington, New York, Ciudad de México y Buenos Aires (Programa de Transformación Productiva, 2012). Sin embargo la infraestructura interna no es competitiva, ya que ni siquiera satisface la demanda interna del país.

A pesar de esto la infraestructura hospitalaria es buena, gracias a que en los últimos años se llegó a un buen número de clínicas competitivas internacionalmente y se debe destacar los avances estructurales y de capacidad del Aeropuerto El Dorado de la ciudad de Bogotá.

### **Recurso Humano**

El posicionamiento del personal médico colombiano es una ventaja competitiva importante, ya que a nivel internacional son considerados como líderes en el ámbito científico, lo cual contribuye a la calidad de los procesos médicos ofrecidos (Programa de Transformación Productiva, 2012).

No obstante esta variable presenta algunas complicaciones, dado que los estudios realizados muestran niveles de bilingüismo bajos en comparación de los estándares presentados por los competidores. Mientras que el personal médico y las enfermeras en la India en su totalidad son bilingües y en Tailandia el 80% de los médicos y el 50% de las enfermeras hablan inglés, tan solo el 55% de los médicos y el 8% de las enfermeras dominaban el idioma para el año 2006 (McKinsey & Company, 2009).

A pesar de los bajos niveles de bilingüismo, el gobierno ha creado diferentes programas que buscan acortar las brechas de competitividad de los ciudadanos nacionales frente al resto del mundo. Este interés “llevó al Ministerio de Educación Nacional a implementar el Programa Nacional de Bilingüismo como estrategia para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza del inglés en Colombia y como una estrategia para la promoción de la competitividad de nuestros ciudadanos.

El principal objetivo del Programa Nacional de Bilingüismo es tener ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural.”<sup>13</sup>

### **Imagen del país**

La importante inversión que se ha destinado a la mejora de la imagen y la promoción del país como marca a través de campañas como Colombia es Pasión y La Respuesta es Colombia, han mejorado la percepción que los extranjeros tienen hacia el país. Sin embargo no es un secreto que la imagen debe mejorar en aspectos de seguridad de turistas y de inversionistas.

Dadas las condiciones presentadas anteriormente y los factores estudiados en 2009, se tomó la decisión de que Colombia tomara una posición estratégica a

---

<sup>13</sup> Ver; Colombia Aprende; Programa Nacional de Bilingüismo; Ministerio de Educación Nacional.

partir de menores costos para los procedimientos agudos no críticos, ofreciendo un protocolo estándar a nivel mundial. Una vez seleccionado este como el rumbo competitivo del sector, las exportaciones de servicios de salud han tenido un comportamiento creciente llegando a 140 millones de dólares en 2012.

Debido a que este modelo fue aplicado en 2009, realizaremos una comparación de la situación en ese año con la actual a través de la siguiente gráfica, donde mostraremos los avances que se ha presentado en cada uno de los factores hasta el presente año.

**Tabla 2 Comparación situación de mercado 2009 vs 2013**

FACTOR	SITUACIÓN 2009	SITUACIÓN 2013
COSTO	10% del costo total de los tratamientos realizados en EE.UU.	Pocas variaciones. Continúan siendo competitivos en el mercado y sigue siendo una de las ventajas competitivas de Colombia
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Puesto 22 en el ranking de la OMS, mejor posicionado que India, EE.UU y Tailandia. -Ninguna Institución acreditada a nivel internacional (JCI).	2 instituciones acreditadas por la JCI y 16 a nivel nacional.
INFRAESTRUCTURA	- 1.5 habitaciones hoteleras por cada 1000 personas. En EE.UU 14.9 Por cada 1000 personas - 1.3 camas hospitalarias por cada 1000 personas. En EE.UU 3.1 camas por cada 1000 personas.	-Importante inversión y mejora del Aeropuerto Internacional El Dorado. -Incentivos fiscales para la inversión en el sector hotelero. -Auge de proyectos hospitalarios de gran magnitud.
RECURSO HUMANO	Alta preparación del personal médico.	Los niveles de bilingüismo han venido presentando mejoras después de que los alumnos ingresan a la educación superior <sup>14</sup> .
IMAGEN DEL PAIS	El país contaba con una imagen desfavorable en temas de seguridad.	Se han venido desarrollando campañas de marca país que incentivan el turismo hacia Colombia y buscan mejorar su imagen.

Fuente: Propia

<sup>14</sup> Ver; Andrés Sánchez Jabba; Bilingüismo en Colombia; Pág. 18; Agosto 2013.

Se puede observar que el panorama que se presenta en el sector de la salud, incluyendo al sector odontológico, promete un gran crecimiento debido a que se abren las puertas a mercados crecientes y a nuevas tendencias que pueden ser materializadas como nuevas oportunidades de negocio, debido a que el país busca hacerse cada vez más competitivo al punto de hacerse líder en la región y un jugador importante a nivel global. Por esta razón es menester presentar los avances que se han venido presentando en el país en cuestión de elaboración de estrategias para la competitividad, encaminándose hacia un posicionamiento internacional, por esta razón presentamos a continuación los modelos y propuestas de algunas ciudades y regiones del país.

#### **4.1 Desarrollo de modelos regionales para la competitividad en el sector**

Desde el 2004 el gobierno nacional ha venido gestionando mediante el Departamento de Planeación Nacional (DPN) el despliegue de estrategias que impulsen la competitividad de la industria, buscando siempre la exportación de los servicios de salud. De ahí surge la Agenda Interna para la Competitividad y Productividad, donde se propone la estrategia competitiva del sector salud apostándole a la elaboración de Clúster Regionales donde podemos destacar la iniciativa de la ciudad de Bogotá y la de la ciudad de Medellín como los más importantes.<sup>15</sup>

El modelo competitivo de Bogotá es un proyecto de la Alcaldía Mayor que hace parte y se contempla desde el Plan de Ordenamiento Territorial<sup>16</sup> (POT), dentro del cual se conciben diferentes Operaciones Estratégicas, las cuales proponen el diseño de 10 estrategias de orden territorial. Dentro de estas se encuentra la Operación Estratégica Centro - Centro Histórico – Centro Internacional, la cual

---

<sup>15</sup> Ver; El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad.; Jorge Andrés Marulanda Montoya; Geovanny Correa Calle; Luis Fernando Mejía; Revista EAN 67. Septiembre-Diciembre 2009.

<sup>16</sup> Tomado de <http://www.sdp.gov.co>

El Plan de Ordenamiento Territorial es la norma que define cómo puede la ciudad hacer uso de su suelo y dónde están las áreas protegidas, en qué condiciones se puede ubicar vivienda, actividades productivas, culturales y de esparcimiento.

busca que el centro de la ciudad sea un lugar adecuado para vivir, que cuente con un equilibrio territorial conservado ,renovado y consolidado para que pueda ser un lugar de la ciudad altamente competitivo.

Dentro de las acciones que se necesitan llevar a cabo para el logro de estos objetivos se requiere de la ejecución de diferentes programas, políticas y proyectos que impulsen el desarrollo económico del centro y se pueda convertir en un sitio altamente competitivo e impulse el crecimiento de la ciudad.

Esto dio origen al Proyecto **Ciudad Salud**, el cual "busca la creación un **clúster** de servicios de salud especializado de alta complejidad, a partir de una asociación de actores públicos y privados dedicados a la prestación de servicios de salud y sus complementarios con altísima calidad, cuyo fin es mantener y mejorar la salud del Distrito y la Región, generando a la vez oferta exportable de servicios de salud de alta complejidad."<sup>17</sup>

Se puede percibir que este será un proyecto de alto impacto para el sector médico y se podrá impulsar el turismo médico en la región en el largo plazo, dado que este es un proyecto a largo plazo (2020), por tanto el desarrollo de la exportación de los servicios médicos en Bogotá se seguirán dando de manera aislada (principalmente en la odontología) por algunas clínicas privadas que tienen el desarrollo científico para brindar tratamientos de alta calidad a los extranjeros, pero su competitividad se puede ver afectada debido a la ausencia de integraciones con otras industrias como la hotelera y los servicios de transporte ( aéreo y terrestre), como si se ha venido presentando en otras regiones del país. En la ciudad de Medellín existen avances importantes con respecto a la estructuración de un clúster competitivo a nivel mundial. Esto se debe a que desde hace más de una década, diferentes entidades del sector salud en esta parte del país han venido trabajando conjuntamente para llegar a mercados extranjeros a

---

<sup>17</sup> Ver; PROYECTO CIUDAD SALUD – BOGOTÁ, D.C. - COMO NODO URBANO ARTICULADOR: ANÁLISIS DESDE LA PROSPECTIVA TERRITORIAL; Andrea Paola Ramírez Nóbile; Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Arquitectura y diseño; Marzo de 2012; pagina 22.

través de la conformación del programa Salud sin Fronteras, el cual consiste en la alianza de 8 instituciones que brindaron una infraestructura importante, con una cantidad de personal médico, camas de hospital y quirófanos significativa.

Tal alianza permitió que se llegaran a exportar 3 millones de dólares, atendiendo a más de 1000 pacientes internacionales en su cuarto año, después de su conformación en el año 2000. Sin embargo el objetivo no era únicamente obtener ganancias económicas, su propósito a nivel regional "es traducir esta oportunidad en un verdadero salto al desempeño de nivel superior, que le permita a la ciudad salirse de los esquemas tradicionales de generación de desarrollo y competitividad de corto plazo."<sup>18</sup>

Por esta razón la Cámara de Comercio y la Alcaldía de la capital antioqueña empezaron a desarrollar desde el 2006 la estrategia de clúster, la cual consiste en la integración y sinergia de empresas de que desarrollan actividades relacionadas con la medicina y otras industrias como la hotelera y la educación, las cuales se vuelven interdependientes para obtener altos rendimientos y generar valor. Este clúster ya es una marca llamada Medellín Health City y cuenta con un portal web que facilita a todos los clientes a adquirir y utilizar los servicios ofrecidos.

Después de haber descrito el panorama actual, se observan oportunidades importantes de crecimiento para el país y para las empresas privadas del sector. Sin embargo, no basta con que el entorno a largo plazo luzca favorable. El desarrollo de modelos gerenciales sólidos para las clínicas, que desemboquen en la creación de posiciones estrategias dentro de un sector se hacen inminentes para poder tener provecho de las circunstancias del mercado, ya que dicho atractivo puede ser un arma de doble filo si no se está preparado, al atraer nuevos competidores o que los ya existentes se hagan más fuertes e impacten de manera importante los nuevos mercados.

---

<sup>18</sup> Ver; El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad.; Jorge Andrés Marulanda Montoya; Geovanny Correa Calle; Luis Fernando Mejía; Revista EAN 67. Septiembre-Diciembre 2009; Pagina 46.

Es por esto que la siguiente etapa del presente proyecto se enfocará en estudiar a la compañía Dent Holding S.A. El análisis hará énfasis en su entorno interno, la competencia a nivel regional y otros aspectos puntuales de la industria en Bogotá.

### **5. Antecedentes de la compañía**

Después de haber descrito la situación general de país en cuanto al mercado del Turismo Médico y su potencial para convertirse en un Sector de Talla Mundial, es preciso realizar una descripción de la compañía que está siendo objeto de nuestro estudio para poder proceder a realizar un análisis de su situación actual y la de su segmento, con la finalidad de estudiar el potencial de la compañía y con base a esto, proceder a estructurar un plan estratégico que impulse su competitividad en la exportación del servicio médico y el posicionamiento en el mercado nacional.

La compañía en sus inicios, en el año 1989, era un consultorio ubicado en la calle 85 con carrera 12 donde se prestaban servicios odontológicos principalmente por su fundador, el Doctor José Luis Pulido, Odontólogo egresado de la Pontificia Universidad Javeriana de la ciudad de Bogotá.

La continua formación académica, en donde se destacan dos especializaciones y el voz a voz generado por la satisfacción de los clientes basados en sus resultados, hicieron que en 1999 se cambiara de oficina, ubicándose en la Carrera 12 # 84-12, manteniéndose en la misma zona de la ciudad, la cual le permite dirigirse a un segmento de mercado exclusivo.

Esta nueva sede era mucho más amplia y contaba con la tecnología más avanzada a nivel nacional, permitiendo mejorar la prestación del servicio y empezar a generar diferenciación. Se contaba con 4 unidades odontológicas, un consultorio privado y área administrativa, por lo cual se contrató a una archivera,

un mensajero, una recepcionista, una odontóloga general, una ortodontista y una Coordinadora de Calidad<sup>19</sup>.

El roce internacional fue utilizado para atraer clientes internacionales. Dicho prestigio, pero ya constituido como Dent Holding S.A. en 2006 y ubicado en una innovadora oficina ubicada en la calle 82 con 12 (sede actual hasta enero de 2014), le ha permitido realizar la exportación del servicio de una manera sólida (esto se debe a que los clientes extranjeros representan una parte importante de sus clientes anualmente), dado que cuenta con pacientes de diferentes ciudades del mundo y a ser un reconocido diseñador de sonrisa, asesorando modelos, actrices, reinas de concursos nacionales e internacionales como el Concurso de Miss Universo y en general gente del Jet-Set, entre los cuales se destacan: Natalie Glevoba Miss Universo 2005-2006, Mariana Valente Miss Canadá 2009 en Miss Universo, Wilfrido Vargas, Zharick León, Viviana Castrillón (chica Playboy), Catalina Gómez: presentadora de Estilo RCN, Silvia Corzo Presentadora de Noticias, Eva Rey, Alexandra Santos, Integrantes Dr. Krapula, Protagonistas de Novela del Canal RCN de diferentes temporadas y Representaciones Diplomáticas de distintos países, entre otros<sup>20</sup>.

## **6. Modelo Matricial**

Para poder diseñar un modelo de direccionamiento estratégico que impulse el crecimiento y posicionamiento de la compañía, es necesario realizar un profundo análisis de su situación interna actual, así como de las dinámicas y factores externos a los cuales se enfrenta. Para ello, se aplicaron el modelo matricial y Las Cinco Fuerzas del Mercado de Michael Porter, los cuales a partir de la elaboración

---

<sup>19</sup> Ver; página web oficial.

<http://www.drpulido.com/historia.html>

<sup>20</sup> Ver; página web oficial.

<http://www.drpulido.com/historia.html>

de diferentes matrices y análisis de diferentes variables, ilustran la realidad de la organización y su entorno.

Para aplicar de manera veraz y acertada los diferentes modelos, se realizó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria (Anexo 1), donde se usaron herramientas de tipo cualitativo como la entrevista semi-estructurada dirigida a un experto en el área (El doctor José Luis Pulido, gerente general de la compañía Dent Holding S.A. y odontólogo principal de la compañía, quien cuenta con 25 años de experiencia.) lo cual complementó nuestra información y conocimiento sobre el comportamiento de la industria en los últimos años y lo que se espera para el futuro, así como observar el comportamiento y direccionamiento de la compañía.

Además de lo anterior, se aplicaron métodos cuantitativos, apoyados en procesos estadísticos como lo son las encuestas para poder conocer las percepciones y necesidades principales de los consumidores. Al finalizar el estudio se observó que Dent Holding S.A. a lo largo de su trayectoria ha buscado los mecanismos para llevar una propuesta de valor al segmento de mercado al cual se dirige. Dicha propuesta de generar valor está conformada por diferentes criterios de uso<sup>21</sup> y criterios basados en señales<sup>22</sup>. Estos primeros criterios corresponden a las medidas concretas que mejoran el rendimiento del cliente y por ende se crea un valor para ellos. Esta compañía logra esto a través de la mejora continua en sus procesos, la cual se obtiene gracias a la calidad del personal médico y su respectiva capacitación y control, el cual se ejerce a través de diferentes indicadores como lo son: Cumplimiento de programación de citas para los pacientes, Eficacia de los hallazgos de auditorías internas de calidad, Indicador de consultas nuevas por especialidad, Indicador de evaluación del desempeño, Indicador de evaluación de proveedores, Indicador de mantenimiento preventivo,

---

<sup>21</sup> Ver; Michael Porter; Ventaja Competitiva; Diferenciación.

<sup>22</sup> Ver; Michael Porter; Ventaja Competitiva; Diferenciación

Indicador tiempo de espera del paciente, Indicador de tratamientos cumplidos con éxito y Tratamientos nuevos iniciados

Además de estos se lleva un indicador que mide la satisfacción del cliente, donde se evalúan 8 aspectos relacionados con la calidad de los productos y servicios prestados donde se encuentran la disponibilidad para la asignación de citas, la confirmación de las citas, la amabilidad y profesionalismo del odontólogo, la amabilidad y el profesionalismo de la auxiliar, la satisfacción con el tratamiento, la calidad de los materiales utilizados en el tratamiento, la ubicación del consultorio y el orden y aseo del consultorio. Cada uno de estos aspectos es calificado de 1 a 5 donde 5 es excelente y 1 deficiente. El promedio obtenido al cuantificar todas las respuestas durante el segundo trimestre del 2013 fue de 4.8, lo cual califica la calidad y el servicio al cliente de Dent Holding como excelente.

Además de la importancia de la calidad en este mercado, existen otros factores que son tenidos en cuenta al momento de elegir una clínica odontológica. A continuación presentaremos unos gráficos provenientes de las encuestas realizadas, donde se evalúa cual es el factor de mayor influencia para los clientes al momento de elegir su clínica odontológica de confianza.

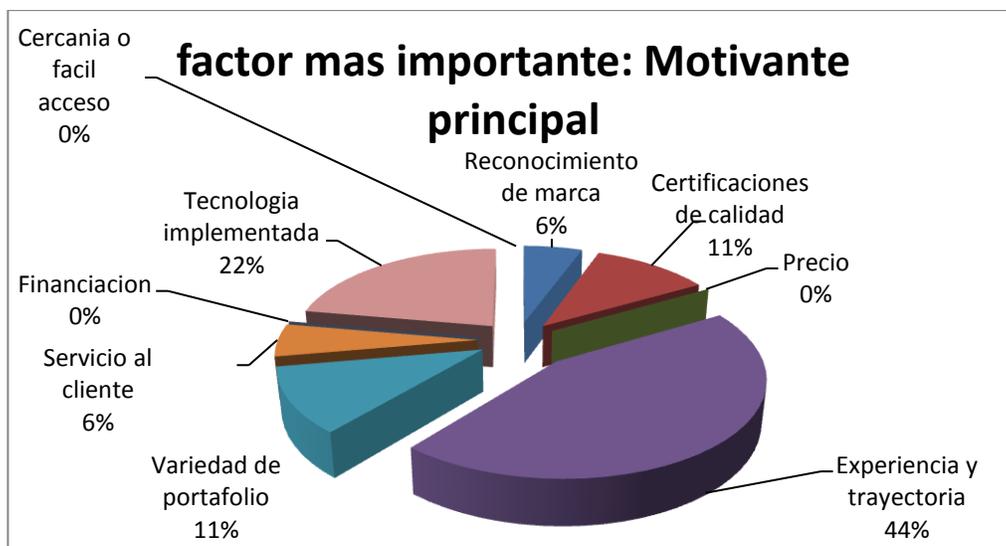


Ilustración 5 Motivantes de consumo

Fuente: Encuestas realizadas por el investigador

Los gráficos presentados anteriormente nos muestran cuales son los factores que los pacientes consideran el de mayor importancia<sup>23</sup> al momento de elegir su clínica odontológica de confianza. Se puede observar claramente que el factor más influyente al momento de tomar una decisión con respecto a donde prefieren realizarse un tratamiento odontológico es en una clínica que cuente con una excelente experiencia y trayectoria, debido a que el 44% de la muestra lo eligió como tal. Otros factores importantes a tener en cuenta por parte de los pacientes son el tipo de tecnología implementada en la clínica, con un 22% de las respuestas y las certificaciones de calidad con las que cuenta el sitio y la variedad en el portafolio de productos y servicios ofrecidos con un 11% cada uno.

Dada la importancia de estos factores en la industria, y particularmente en el segmento que Dent Holding compete, es importante evaluar cómo la compañía se encuentra en cada uno de estos rubros. Como se mencionó anteriormente, esta empresa cuenta con casi 25 años de exitosa carrera, avalada por los significativos logros alcanzados y el reconocimiento y fidelidad de sus pacientes. Este factor se comprobó por medio de la encuesta, ya que el 35% de sus pacientes llevan más de 5 años con ellos y otro 10% de los encuestados llevan entre 3 y 5 años. Esta experiencia se traduce en confianza hacia el mercado y por tanto es considerado como un factor de éxito en la industria.

Debido a la alta exigencia que hace el segmento, el cual está conformado por las personas de nivel socioeconómico 5 y 6, (los cuales representan el 55% y 30% respectivamente de la muestra tomada para la investigación), modelos, actores, reinas de belleza de concursos nacionales e internacionales y extranjeros, obliga a

---

<sup>23</sup> Ver; anexos de la encuesta.

En la encuesta realizada se les solicitó a los encuestados que organizaran los siguientes factores que son tenidos en cuenta al momento de elegir la clínica odontológica, siendo 1 la de mayor importancia y 9 la de menor importancia.

la compañía a contar con el equipo humano más calificado pero sobretodo con la más alta tecnología implementada en la industria a nivel mundial lo que le permita estar a la vanguardia.

En cuanto al aspecto tecnológico, existen los equipos CEREC 3D, de la compañía Sirona, la cual es “líder tecnológico en el sector de la industria dental y proveedor de equipamiento médico para comercios especializados, consultas dentales, clínicas y laboratorios dentales de todo el mundo”<sup>24</sup>.

CEREC 3D por sus siglas en inglés Chairside Economical Restoration of Esthetic Ceramics, o CERamic REConstruction, es “La tecnología informática más moderna nos permite hoy en día reconstruir un diente idéntico a la pieza original después del tratamiento. Con ayuda de un sistema Cerec-3D es posible proporcionar al paciente en sólo una hora y media, incrustaciones, coronas, coronas parciales o veneers de alta calidad y de un aspecto 100 % natural. Para ello se escanea digitalmente el diente y se edita la imagen en 3D en el ordenador. El resultado es transmitido a una máquina CNC que en 15 minutos fresa una corona, una incrustación o una corona veneer a partir de un bloque cerámico del mismo color de los dientes. En el laboratorio propio de la clínica se procede de inmediato a pulir y ajustar la pieza y, a continuación, se coloca la nueva prótesis. El resultado convence no sólo por una óptima precisión de ajuste, sino también por el aspecto natural que hace prácticamente imposible distinguir una pieza tratada de un diente no tratado”<sup>25</sup>.

Este aspecto incide en la cadena de valor del paciente de manera directa, por lo cual este lo considera valioso y por tanto es correcto considerarlo como un factor que agrega valor e influye en el éxito de las clínicas odontológicas de dicho segmento. Dent Holding cuenta con la nueva línea de tecnología digital de Sirona,

---

<sup>24</sup> Ver; Sirona The Dental Company página oficial [www.sirona.com/es/empresa/acerca-de-sirona/](http://www.sirona.com/es/empresa/acerca-de-sirona/)

<sup>25</sup> Ver; Clínica Dental Mallorca Dr. Robert Hansen [www.dental-mallorca.es/cerec-3d/](http://www.dental-mallorca.es/cerec-3d/)

el CEREC AC con Software 4.0. Lo cual hace de la compañía este a la vanguardia del mercado.

Es correcto concluir que los factores que exigen los pacientes a sus clínicas odontológicas como factores clave de su satisfacción, como lo son la experiencia y trayectoria, la tecnología implementada y las certificaciones de calidad, Dent Holding las posee como sus fortalezas internas. El gráfico que se presenta a continuación justifica a afirmación anterior.

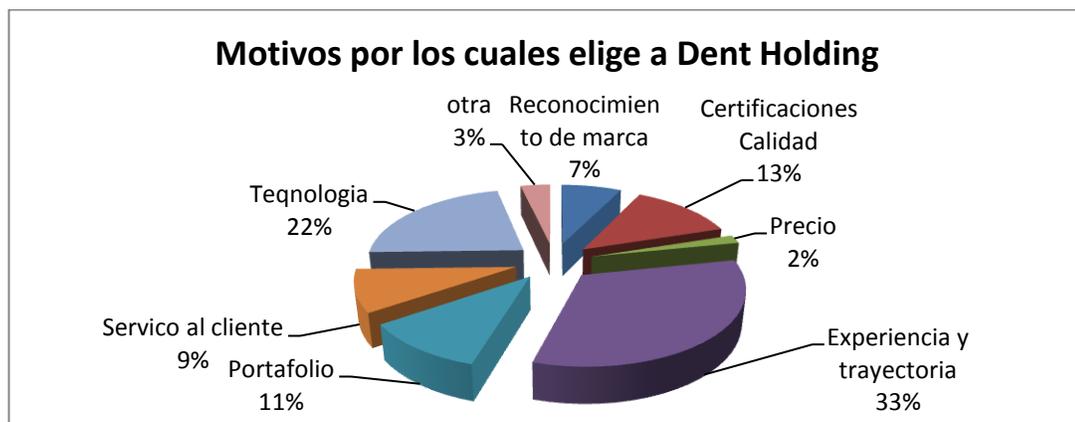


Ilustración 6 Motivos por los cuales elige a Dent Holding

Fuente: Encuestas realizadas por el investigador

La información anteriormente presentada nos da pie a presentar la primera matriz del modelo ya que se ha expuesto gran parte de las fortalezas y de la situación interna. La Matriz MIFE, es la matriz que recoge información interna, la clasifica, codifica y utiliza como insumo para establecer el estado de la empresa<sup>26</sup>.

## 6.1 Matriz MIFE

<sup>26</sup> Ver; Hugo Alberto Rivera; Clase de Estrategia de Empresa I; El Modelo Matricial; 2009

Factor interno clave	Variable	Ponderación	Evaluación	Total
Tecnología	Fortaleza	0,1	4	0,4
Servicio al cliente	Fortaleza	0,08	4	0,32
Precio	Debilidad	0,09	2	0,18
Calidad	Fortaleza	0,15	4	0,6
Certificaciones	Fortaleza	0,1	3	0,3
Experiencia y trayectoria	Fortaleza	0,2	4	0,8
Gestión Gerencial	Debilidad	0,05	2	0,1
Gestión financiera	Debilidad	0,04	1	0,04
Alianzas estratégicas	Fortaleza	0,07	3	0,21
Publicidad	Fortaleza	0,04	3	0,12
Motivación de los empleados	Debilidad	0,08	2	0,16
Total		1	2,91	0,29

Ilustración 7 Matriz MIFE

El contexto anteriormente presentado argumenta la evaluación que se hizo sobre la importancia de la tecnología, factor que recibió una calificación de 4 y una ponderación del 10%, el servicio al cliente es una gran fortaleza, con una calificación de 4 y una ponderación del 8%, las certificaciones, considerada como una fortaleza menor debido a que genera confianza en el cliente. Pero los factores de mayor influencia en el mercado son la calidad y la experiencia, por eso tienen una ponderación del 15 y el 20% respectivamente.

Dada la importancia de estos factores, podemos afirmar que Dent Holding es una compañía que puede generar diferenciación en su segmento, dado que ambos factores son grandes fortalezas, además de que es una empresa que tiene claro lo que vende: Calidad y servicio al cliente enfocados en la funcionalidad y la belleza del paciente y por ende cuenta con una publicidad efectiva basada en el voz a voz, su página Web, redes sociales, pautas en revistas y prensa, participación de eventos especiales tales como reinados, conferencias a nivel nacional e internacional, pero este no llega a ser lo suficientemente masivo y constante para generar una recordación de marca y ser la empresa con la mayor participación, por eso se considera una fortaleza menor.

A estas debemos decir que la empresa cuenta con alianzas con otras empresas que ofrecen servicios en la categoría de medicina estética que incluyen los procedimientos más demandados en la cirugía plástica, donde podemos destacar la clínica del cirujano Iván Santos. En la categoría del Inspired Wellness se encuentra Solarium Spa y MC Cosmetología-Biocosmetología Medica. De esta manera la compañía podrá ofrecer un portafolio amplio que abarca prácticamente todas las categorías del Turismo Medico, sin embargo estas alianzas no se han estructurado y formalizado de la mejor manera, por tanto se considera una fortaleza menor.

A pesar de que la compañía cuenta con diferentes mecanismos para poder competir, a su interior se presentan situaciones que entorpecen su funcionamiento, las cuales se fundamentan en una de las premisas en las que se basa este proyecto, y es la gerencia empírica de la cual sufren gran cantidad de clínicas y consultorios, dado que son sus mismos odontólogos son quienes las dirigen.

Esto causa que la gestión carezca de procesos de planeación, investigación, manejo del personal adecuado entre otros aspectos que permitan a la empresa estar en mejoramiento continuo. Por esto el factor de gestión gerencial es una debilidad menor, que a pesar de ser menor, es la causante de las otras debilidades que son la gestión financiera, la cual es considerada una gran debilidad porque ha generado que la compañía está sumamente endeudada, no pague cumplidamente a sus proveedores, bancos y empleados quienes están desmotivados y a raíz de esto se genera un clima laboral indeseado y en ocasiones baja productividad y alta rotación del personal.

Como consecuencia de todo su entorno, su situación nos indica que la empresa cuenta con mayor cantidad de fortalezas que aspectos que la puedan afectar. Sin embargo, yendo más allá de lo que nos muestra la gráfica a simple vista, se

observa que el modelo organizacional y operativo planteado por la compañía, le generará problemas de fondo en cierto momento.

Esto se debe a que el valor que la clínica genera, gira en torno y depende únicamente de su líder científico, el Dr. Pulido. Esto nos pone a pensar en ¿cuál será el futuro de esta empresa el día que su activo más valioso no forme parte activa de esta?

Bajo este escenario, se llegará a un punto en el cual la empresa deje de ser atractiva y empiece a perder competitividad, dado a que la persona que logra ejecutar los tratamientos que destacan a la compañía no podrá estar siempre, pero lo que es aún más grave es que la empresa no haya pensado en esta realidad.

Esto nos muestra que dentro de la propuesta que se va a elaborar más adelante, debemos anticiparnos a que la empresa sea sorprendida por el cambio.

## 6.2 Matriz MEFE

Factor externo clave	Variable	Ponderación	Evaluación	Total
Competencia	Amenaza	0,25	1	0,25
Poder de negociación proveedores	Amenaza	0,1	2	0,2
Nuevos mercados	Oportunidad	0,15	4	0,6
Capacidad adquisitiva	Amenaza	0,18	2	0,36
Nuevos segmentos locales	Oportunidad	0,15	3	0,45
Apoyo publico e institucional	oportunidad	0,1	4	0,4
Acuerdos comerciales	Oportunidad	0,07	3	0,21
Total		1	2,71	0,35

Ilustración 8 Matriz MEFE

La grafica nos permite observar de manera genérica que Dent Holding se encuentra ante un entorno favorable, donde priman las oportunidades sobre los desafíos que se deben enfrentar.

Sin embargo, es importante resaltar que la empresa se enfrenta en su segmento a un competidor significativamente mayor y fuerte que las demás. Es el caso de la

empresa Unidad Estética Dental-Marlon Becerra, la cual será analizada más adelante para identificar una manera efectiva de enfrentar esta amenaza y poder crecer dentro del mercado.

En cuanto a las oportunidades más importantes encontramos el factor de nuevos mercados, el cual tiene una ponderación del 10% y representa una gran oportunidad principalmente por 2 razones principales. En primer lugar, existe la posibilidad de explorar otros segmentos diferentes de la odontología dados por aspectos geográficos, ya que la empresa solamente está presente en Bogotá. También por aspectos demográficos, como lo puede ser dirigirse a otro tipo de público como los estratos 3 y 4.

La segunda razón se refiere al tema principal de la presente investigación, el Turismo en Salud, el cual nos abre las puertas a la exportación del servicio, teniendo participación en otros países, no solo con la odontología estética, sino también con otras áreas que comprenden el turismo médico, las cuales fueron explicadas al inicio del trabajo. Todo este factor debe se relaciona directamente con otra de las oportunidades, el apoyo público e institucional, ya que este hace referencia a la promulgación y a las políticas gubernamentales que incentivan el turismo medico como Sector de Talla Mundial y a las campañas de marca país de Colombia.

Haciendo un análisis más exhaustivo de lo que la matriz nos está mostrando, llegamos a la conclusión que la dirección de la empresa está muy cegada en que lo único que importa es que el cliente actual salga satisfecho, porque dentro de su gestión no se está tomando en cuenta la dinámica de lo que pasa puertas hacia afuera.

Esto se debe a que la empresa no ha hecho nada de manera formal y estructurada para tomar las oportunidades que el entorno externo está generando, ya que de ser así, no existiría una brecha tan amplia frente al líder porque existen las maneras de alcanzar mejores rendimientos. Esto pone más en evidencia que se requiere de alguien con visión que ilustre y construya el rumbo de la clínica

### 6.3 Análisis de Competencia

Como se mencionó anteriormente, la competencia es el factor de mayor impacto negativo genera en el entorno externo de la empresa y es la que mayores dificultades genera. Es por esto que se debe realizar un análisis detallado de este factor, el cual será estudiado por medio de la Matriz de Perfil de Competencia y posteriormente en una parte por las 5 Fuerzas del Mercado de Michael Porter.

La matriz MPC (Matriz de Perfil de Competencia) nos mostrará la situación de la empresa frente a sus competidores más directos. Para esto haremos una breve presentación de los competidores: Unidad Estética Dental-Odontología de Marlon Becerra y El Centro Avanzado de Diseño de Sonrisa- Dr. Ciro Garnica.

#### **Marlon Becerra**<sup>27</sup>

Marlon Becerra, quien cuenta con 28 años de experiencia, es egresado del Colegio Odontológico Colombiano en Bogotá y estético dental de la New York University en Estados Unidos, y es uno de los odontólogos más reconocidos a nivel nacional y líderes de la estética dental en Colombia. Su prestigio y conocimientos médicos lo han llevado a ser el director del programa de Educación Continua de New York University en estética dental y rehabilitación oral, donde participa como conferencista internacional.

El Dr. Becerra participó ha logrado un importante roce en medios nacionales e internacionales, participando en las tres temporadas de reality show Cambio Extremo, el cual fue la versión colombiana del reality norteamericano Extreme Makeover y teniendo como pacientes a reinas de belleza de concursos nacionales e internacionales, actores, modelos entre otras celebridades.

Su compañía es la más grande del segmento, ya que cuenta con más de 160 empleados y cuenta con un importante número de sedes en diferentes ciudades del país bajo la figura de franquicias, las cuales presentamos a continuación.

---

<sup>27</sup> Ver; [www.ued.com.co/marlon-becerra.html](http://www.ued.com.co/marlon-becerra.html)  
Página oficial.

- Bogotá: Chico, Restrepo, Cedritos, Suba, Kennedy, Chía Calle 80, Niza Carolina, Salitre, Chapinero, San Victorino.
- Medellín, Armenia, Pereira. Barranquilla, Montería, Cartagena, Ibagué, Tunja, Villavicencio, Bucaramanga.

Fuente: Pagina web oficial [www.ued.com.co/sedes.html](http://www.ued.com.co/sedes.html)

Su misión: Odontología de Marlon Becerra hace de la odontología Especializada una experiencia placentera y de primera calidad, orientada a preservar y rehabilitar la salud oral, manteniendo una estética natural, en un marco de seguridad y satisfacción para nuestros pacientes, con un talento humano idóneo y competitivo. Su visión: Odontología de Marlon Becerra será reconocida como un centro de excelencia en la prestación de servicios odontológicos especializados a nivel nacional e internacional, con un talento humano altamente competitivo y una tecnología de vanguardia.

### **Ciro Garnica**<sup>28</sup>

El Centro Avanzado de Diseño de Sonrisa- Dr. Ciro Garnica fue fundada hace 27 años por el Dr. Ciro Garnica, presidente de la compañía y por la Dra. Yolanda Sutachan actual vice- presidenta y es una empresa reconocida a nivel nacional por buscar la más alta calidad y tecnología en sus equipos y materiales en estética dental para lograr el confort de sus pacientes.

Sus líderes científicos han buscado a través capacitaciones en diferentes países y de observar los más avanzados procedimientos y tendencias a nivel mundial lograr innovar en el concepto de brindar a sus pacientes sonrisas High Definition, con el respaldo de “un selecto e idóneo grupo de 50 profesionales a su organización incluyendo implantólogos, cirujanos maxilofaciales, periodoncistas, rehabilitadores orales, endodoncistas, ortodoncistas, odontólogos estéticos, auxiliares e higienistas, así como estrategias de marketing, publicidad y ventas y

---

<sup>28</sup> Ver; [www.cirogarnica.com/index.php/es/quienes-somos](http://www.cirogarnica.com/index.php/es/quienes-somos)

Página web oficial

personal de protocolo enfocado al servicio personalizado al paciente nacional y al paciente que nos visita del exterior”<sup>29</sup>.

Esta empresa es una de las pocas compañías del segmento que ha visto en el turismo como el futuro de la odontología estética en Latinoamérica, por lo que ha buscado promover a través de su página web a la ciudad de Bogotá como un lugar interesante de explorar por su oferta cultural, gastronómica y llena de sitios importantes para visitar.

Además de esto, cuenta dentro de su portafolio con una línea llamada Sapa Dental, con la cual busca generar en el paciente relajación y tranquilidad antes y después de cada tratamiento, lo cual resulta innovador dentro de la categoría dado que las personas sienten cierto miedo y angustia al momento de dirigirse al odontólogo.

#### 6.4 Matriz MPC

La presentación de las 2 empresas competidoras nos permite presentar la matriz MPC. La cual se ha construido a partir de los conocimientos previos de la categoría y las encuestas realizadas durante la investigación.

Factor del éxito	Ponderación	Dent Holding	Evaluación	Marlon Becerra	Evaluación	Ciro Garnica	Evaluación
Publicidad	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Tecnología	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Calidad	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Servicio al cliente	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Precio	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Experiencia y trayectoria	0,25	4	1	4	1	4	1
Reconocimiento de marca	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3,3</b>		<b>3,71</b>		<b>3,14</b>	

Ilustración 9 Matriz MPC

Se puede observar la empresa más sólida es la de Marlon Becerra, la cual ha logrado un reconocimiento de marca importante (calificada con 4) gracias a su

<sup>29</sup> Ver; [www.cirogarnica.com/index.php/es/quienes-somos](http://www.cirogarnica.com/index.php/es/quienes-somos)  
Página web oficial

gran cobertura geográfica, su roce comercial en medios, publicidad efectiva y que es la empresa que mejores precios ofrece de las 3.

A pesar de esto, hay diferentes aspectos que nos hacen pensar que esta compañía no es tan “Exclusiva” y no logra el estatus que las otras 2 si pueden obtener, debido a que si analizamos el caso de Bogotá, nos damos cuenta que esta empresa se dirige a zonas de la ciudad donde el poder adquisitivo no es el más alto como es el caso del barrio Kennedy o el Restrepo, por tanto, la calidad de los servicios ofrecidos no puede ser la misma que en Dent Holding o Ciro Garnica. Esto se debe a que si hacemos un cruce entre las variables **calidad** y **precio** para la situación de esta empresa en particular, evidenciamos una relación, que entre más alta es la calificación en precios, al considerarlos una fortaleza por ser más accesibles, la calidad, aunque similar, no llega a ser la misma que la de las empresas competidoras.

Esto nos lleva a pensar que esta empresa no ha segmentado de la mejor manera y puede confundir a sus consumidores. Para confirmar esto solo tratemos de responder esta pregunta: ¿Qué puede pensar una persona de estrato 6 que busca un tratamiento exclusivo y de alta calidad si esos mismos servicios los recibirá una persona cuyo poder adquisitivo no es similar al suyo? Se puede llegar a pensar que este problema se pudo originar debido a la falta de análisis del mercado al momento de franquiciarse.

Caso contrario es el de Dent Holding, ya que para ellos el precio es una debilidad, dado a que son elevados debido a la alta calidad de sus materiales, mano de obra (**experiencia y trayectoria**) y a que solo se dirigen a un mercado que está dispuesto a pagar grandes sumas de dinero por un tratamiento ( Willingness to pay).

Esto nos permite afirmar que la diferenciación de Dent Holding se debe a que puede llegar a ofrecer una mejor calidad (la cual es considerada una gran fortaleza) y un mejor servicio que sus competidores, la cual se obtiene por medio de a la **tecnología**, la **experiencia y trayectoria**, y **el servicio al cliente**. Estos

son los factores que hacen que los consumidores perciban el valor agregado de los tratamientos y justifiquen el precio que ellos pagan.

Sin embargo la empresa debe buscar la manera de generar una mayor cobertura y participación en su segmento, ya que el **reconocimiento de marca** se considera una debilidad menor.

Se evidencia que la **publicidad** puede llegar a ser un factor decisivo ya que esta, a comparación con la empresa de mejor reconocimiento, es significativamente menor. Pero es importante que la empresa ejecute su proyecto de expansión de manera ordenada y a partir de un plan estratégico. De esta manera se logrará tomar las mejores decisiones, buscando aprovechar las oportunidades y tomar provecho de los errores que los competidores han cometido al momento saciar su interés de crecer y no caer en ellos, teniendo claro a que segmento se dirigen y de qué manera lo hacen.

### 6.5 Matriz MIME

Una vez realizado un análisis concienzudo de la situación organizacional al interior de la clínica odontológica y del comportamiento de los actores principales del segmento, podemos proceder a mostrar la posición estratégica que se debe asumir. Para esto se elaboró la matriz MIME, la cual se compone de los resultados anteriormente hallados en la MEFI y la MEFE y nos permite determinar si la empresa debe desarrollar estrategias agresivas, moderadas o de desposeimiento, a continuación se presenta la matriz que ilustra el resultado hallado.



Ilustración 10 Matriz MIME

Se observa que la posición estratégica de la compañía que está siendo objeto de nuestro estudio se encuentra en el cuadrante V, lo que nos indica una posición de resistencia, la cual sugiere el despliegue de estrategias sensatas, caracterizándose por la prudencia en el gasto y la inversión. Sin embargo la compañía empezó desde el último trimestre del año 2013 un proyecto ambicioso de expansión, el cual fue mencionado anteriormente, y puede corresponder a una estrategia agresiva dado que esto ha implicado invertir un capital cercano a los 100 millones de pesos destinados a adecuaciones físicas y arquitectónicas y en la adquisición de nuevos equipos de oficina. A esto habrá que sumarle que los costos de arrendamiento incrementarán cerca de un 80% para el 2014.

Esta posición se debe a que a pesar de que se cuenta con ventajas competitivas que le permiten a la empresa hacerle frente a sus rivales de mercado y a otras adversidades, éstas no son suficientes para alcanzar rendimientos superiores.

La situación financiera (gestión financiera) de la empresa no abala llevar a cabo inversiones significativas en este momento, dado que esto conducirá a aumentar las deudas, y actualmente no se cuenta con la liquidez necesaria para respaldarlas. A esto debemos sumarle que a la empresa se le identificó previamente un problema de gestión gerencial importante, ya que no existen personas que puedan llevar a cabo los estudios y análisis requeridos para tomar las decisiones más acertadas con respecto a estrategias agresivas que se traduzcan en crecimiento sostenible, perdurabilidad y un mejor posicionamiento en el sector.

Esta matriz nos ha permitido identificar aún más claramente la situación general de la empresa, y vemos que hay aspectos que la impactan negativamente al punto de afectar sus rendimientos en el sector. Sin embargo es pertinente corroborar que este análisis se haya llevado a cabo correctamente y verificar que toda la información nos conduzca hacia una misma dirección. Por tanto, a continuación se procederá a aplicar la matriz PEEA, la cual pretende mostrarnos la posición en la

cual se encuentra la compañía después de tomar en consideración la ventaja competitiva que posee Dent Holding, la situación de la industria, el clima de negocios al cual se enfrentan las empresas del sector y la situación financiera interna de la clínica.

## 6.6 MATRIZ PEEA

<b>VENTAJA COMPETITIVA (Eje x negativo) VC</b>		
1	Experiencia y trayectoria	-1
2	Alta calidad	-1
3	Altos precios	-5
4	Tecnología	-1
5	Servicio al cliente	-1
6	Motivación del recurso humano	-5
7	Gestión Gerencial	-5
8	Clima organizacional	-5
9	Participación en el sector	-4
10		
<b>TOTAL</b>		<b>-28</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-3,11</b>

Ilustración 11 PEEA Ventaja competitiva

Al observar el cuadrante de ventaja competitiva de la matriz PEEA, se ratifica que la empresa tiene las armas para competir a partir de la diferenciación. Sin embargo sus niveles productivos y competitivos no son lo suficientemente elevados para llegar a tener una mayor participación. Esto se debe, en parte a que el clima para trabajar dentro de esta no es el mejor, afectando directamente la motivación de su personal. A pesar de esto la clínica logra ofrecer una alta calidad y un buen servicio a sus pacientes, haciendo que estos estén dispuestos a pagar grandes sumas de dinero.

<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (Eje x positivo) FI</b>		
1	Competencia	2
2	Barreras de entrada	5
3	Poder de negociación con proveedores	3
4	Sustitutos	6
5	Apoyo público e institucional	5
6	poder adquisitivo de clientes	2

7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3,8</b>

Ilustración 12 PEEA Fortaleza de la industria

Como se ha sostenido a lo largo de este trabajo, la industria presenta un devenir de crecimiento importante por todas las oportunidades que se están generando desde lo público. Además de esto encontramos que las barreras de entrada para nuevos competidores son altas porque para competir se necesita de unas curvas de aprendizaje y experiencia altas y no existe la amenaza de productos sustitutos para la odontología.

Sin embargo, en el segmento se encuentran competidores fuertes que abarcan gran parte de este y se ha venido percibiendo que la gente no cuenta con los mismos recursos para gastar las mismas cantidades en algunos servicios que se ofrecen en el segmento y que representan más un lujo que una necesidad, como es el caso de la odontología estética.

<b>CLIMA DE NEGOCIO (RIESGO - PAÍS) (Eje y negativo) CN</b>		
1	Acuerdos comerciales (TLC)	-2
2	Estabilidad macroeconómica	-3
3	Apoyo público e institucional	-1
4	Ingreso per cápita	-5
5	Imagen del país	-5
6	Situación macroeconómica mundial	-4
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>-20</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-3,20</b>

Ilustración 13 PEEA Clima de negocio

Actualmente en términos macroeconómicos Colombia presenta indicadores positivos, con un crecimiento de su PIB, una inflación controlada, disminución de

la tasa de desempleo y la puesta en marcha de acuerdos bilaterales importantes. Sin embargo el país presenta un ingreso per cápita (US Dólares 7.752 en el 2012) significativamente menor que otros países de la región, esto explica porque en la industria se evidencia el poder adquisitivo como una amenaza. Además, la imagen del país ante el mundo sigue siendo desfavorable lo que afecta la inversión y el turismo y la situación macroeconómica mundial aun es negativa al ver que el crecimiento de algunas economías importantes es pequeño.

<b>FORTALEZA FINANCIERA (Eje y positivo) FF</b>		
1	cartera y recaudo	2
2	Endeudamiento	1
3	Liquidez	2
4	Ventas	5
5	Costos fijos	2
6		
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,4</b>

Ilustración 14 PEEA Fortaleza financiera

En este cuadrante de Fortaleza Financiera podemos ver con mayor claridad porque la gestión financiera se identificó como una debilidad importante. La rotación de la cartera y el recaudo del dinero generado por las ventas es lento e ineficiente, lo que termina por afectar la liquidez y la caja de la organización, generando que la empresa no pueda respaldar sus deudas. Además, como se mencionó anteriormente en el trabajo, los costos de arrendamiento tendrán un incremento importante para el 2014, lo que hace que los costos fijos crezcan, y si las ventas no se aumentan, la utilidad bruta se verá fuertemente afectada.

## Gráfica de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

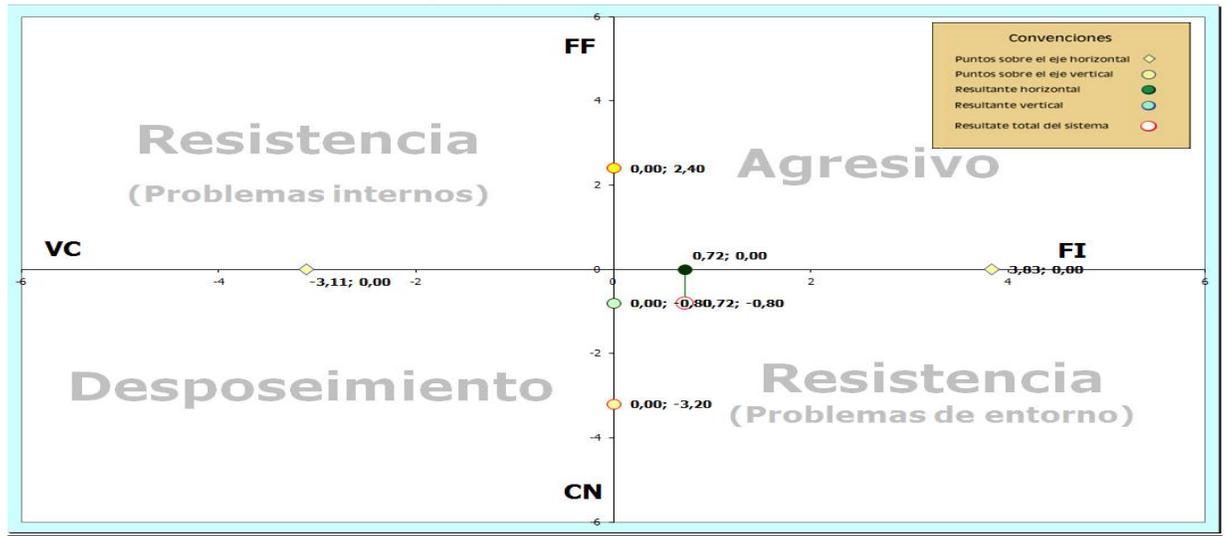


Ilustración 15 Gráfica PEEA

Todo lo anterior se traduce en una posición de resistencia dada por las condiciones de turbulencia del entorno. Se ve que la información es coherente, ya que ilustra la misma situación que la matriz MIME, y por ende, en la dirección de la compañía debe primar la sensatez, la medida y el análisis en los procesos de toma de decisiones para evitar situaciones riesgosas que afecten la empresa.

Es importante mencionar que la situación de resistencia no se debe únicamente a las coyunturas que se presentan externamente, sino en gran parte al no aprovechamiento de las oportunidades que se han generado desde tiempo atrás, porque no basta con sentirse afortunado de llamar la atención de los clientes extranjeros porque se sabe que existe un potencial por ejemplo. Ese potencial no es suficiente para optimizar el rendimiento y la competitividad de todos los mercados a los cuales se puede ingresar. Esto pone en evidencia que la empresa carece de muchos procesos administrativos y está inmersa en su día a día.

Esta problemática debe ser tenida en cuenta al momento de estructurar nuestra propuesta. Debemos evitar que los importantes cambios que se avecinan en la industria, en vez de generar oportunidades, se conviertan en amenazas importantes que comprometan la perdurabilidad de la compañía. Esto ya ha

pasado en nuestro país, como fue el caso del TLC firmado con Estados Unidos, ya que la oportunidad de exportar a un mercado tan importante no se aprovechó desde un principio, porque los gremios de diferentes industrias y las compañías privadas no se prepararon, sino que se dedicaron a protestar en contra y oponerse al ver únicamente los aspectos negativos.

En nuestro caso, la entrada de nuevos competidores es una situación que se puede presentar, dado que sector será altamente atractivo para diferentes inversionistas, por eso se debe pensar en la manera que Dent Holding logre convertirse en el futuro cercano en uno de los líderes del sector, logrando que el mercado nacional e internacional lo reconozca como tal y que tenga la capacidad de responder a posibles incrementos de la demanda sin que se afecten o entorpezcan sus procesos.

Para lograr este cometido, es esencial que realicemos un cruce de la información que involucra a la empresa, teniendo en cuenta todas las variables para así sintetizarla en las posibles estrategias genéricas después de todo el análisis realizado de la situación. A continuación presentamos a la Matriz DOFA para la empresa Dent Holding S.A la cual orientará a la empresa a un correcto proceso de toma de decisiones.

## 6.7 Matriz DOFA

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	Precio Gestión gerencial Gestión financiera Motivación de empleados	Tecnología Servicio al cliente Calidad Certificaciones Experiencia y trayectoria Publicidad Alianzas estratégicas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POSICIÓN DO</b>	<b>POSICIÓN FO</b>
Apoyo gubernamental e institucional Nuevos mercados Nuevos segmentos locales Acuerdos comerciales	Asociación Diversificación articulada Desarrollo de mercados	Penetración de mercado Desarrollo de mercados Diversificación concéntrica
<b>AMENAZAS</b>	<b>POSICIÓN DA</b>	<b>POSICIÓN FA</b>
Competencia Poder de negociación proveedores Capacidad adquisitiva	Asociación	Diversificación concéntrica Desarrollo de mercados Diversificación articulada

Ilustración 16 Matriz DOFA

Una vez ilustradas las estrategias que se muestran como opción después del cruce entre los factores, debemos estudiar la factibilidad y el impacto de cada una de estas estrategias que nos permita tomar la mejor decisión al momento de llevar a cabo acciones de esta importancia. Para ello, haremos uso de la matriz CPE, la cual toma en consideración todos los factores clave trabajados en las matrices anteriores y analizarlos bajo las particularidades específicas de cada estrategia.

## 6.8 Matriz CPE

Factores	Evaluación	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Diversificación concéntrica		Asociación		Diversificación articulada	
		Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total
Tecnología	4	4	16	3	12	3	12	4	16	4	16
Servicio al cliente	4	4	16	4	16	4	16	4	16	3	12
Precio	2	3	6	4	8	3	6	3	6	3	6
Calidad	4	3	12	3	12	4	16	4	16	4	16
Certificaciones	3	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12
Experiencia y trayectoria	4	4	16	3	12	4	16	3	12	3	12
Gestión Gerencial	2	4	8	3	6	3	6	3	6	4	8
Gestión financiera	1	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
Alianzas estratégicas	3	3	9	4	12	4	12	4	12	2	6
Publicidad	3	4	12	4	12	4	12	3	9	4	12
Motivación de los empleados	2	4	8	3	6	2	4	2	4	2	4
Competencia	1	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3
Poder negociación proveedores	2	3	6	2	4	2	4	2	4	3	6
Nuevos mercados	4	0	0	4	16	4	16	3	12	4	16
Capacidad adquisitiva	2	2	4	2	4	3	6	3	6	3	6
Nuevos segmentos locales	3	0	0	4	12	3	9	3	9	3	9
Apoyo público e institucional	4	4	16	3	12	3	12	3	12	3	12
Acuerdos comerciales	3	2	6	2	6	2	6	1	3	2	6
			152		169		170		160		166

Ilustración 17 Matriz CPE

Se observa que son varias las estrategias que podrían funcionar dentro de la organización, ya que en su ponderación no hay diferencias significativas entre ellas, sin embargo la que mayor impacto podría tener es la estrategia de diversificación concéntrica.

Esto se debe a que con la implementación de esta estrategia la empresa podrá tomar provecho de la oportunidad de ingresar a otros mercados relacionados con el turismo médico, generando nuevas fuentes de ingreso, que tengan un impacto positivo en la situación financiera de la compañía. Esto se debe a que tanto los clientes nacionales como extranjeros podrán encontrar en Dent Holding un lugar que atiende sus necesidades médicas de manera holística

porque podrá ocuparse de su estética, su bienestar (Inspired Wellness), y la prevención de complicaciones médicas futuras (medicina preventiva).

Todo esto permitirá que la empresa genere innovación dentro de la categoría al ser una de las primeras clínicas odontológicas de este tipo que ofrezca de manera directa otro tipo de servicios médicos relacionados. A esto debemos sumarle la fácil implementación de dicha estrategia debido a los conocimientos médicos y científicos y experiencia que la empresa tiene sobre estos temas.

### **Implementación de la estrategia genérica: Diversificación Concéntrica**

En este punto del trabajo, la cual es concluyente y consiste más en la generación de la propuesta y su posterior implementación, basados en los hallazgos de la parte investigativa, se trabajó directamente con la dirección de la organización para analizar la viabilidad de dicha estrategia genérica y de que manera poderla ejecutar.

El trabajo conjunto dio como resultado la aprobación por parte de la empresa, de manera que se procedió a analizar que nuevos productos y servicios relacionados se ofrecerán. Para esto se tomaron en cuenta las proyecciones con respecto a los tratamientos del turismo médico con mayor demanda para el año 2015 y su respectiva rentabilidad<sup>30</sup>. La gráfica presentada a continuación muestra las tendencias en los próximos años.

---

<sup>30</sup> McKinsey & Company; Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia; Informe Final: Sector Turismo en Salud; Bogotá- Mayo de 2009.

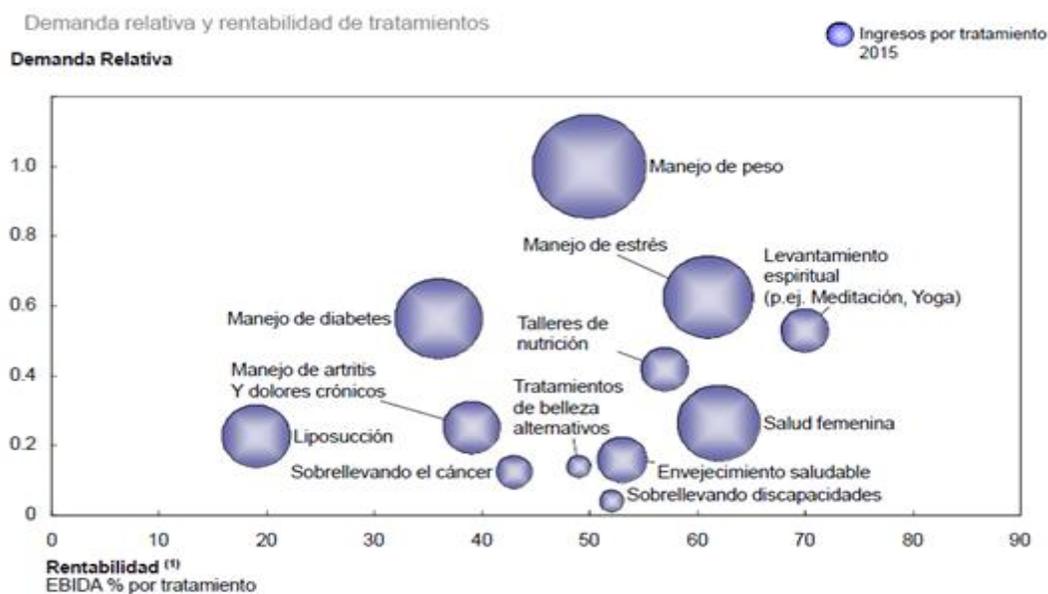


Ilustración 18 Demanda relativa y rentabilidad de tratamientos

Fuente: McKinsey & Company; Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia; Informe Final: Sector Turismo en Salud; Bogotá- Mayo de 2009.

Teniendo como premisa las necesidades estéticas y la nutrición con énfasis en el control de peso, y la facilidad para su aplicabilidad, relacionada con la curva de aprendizaje y experiencia, además del acceso privilegiado a insumos, se han estructurado los protocolos para la ejecución y aplicación de tratamientos de belleza alternativos, a lo cual se suma la comercialización de productos de nutrición, dando origen a 2 nuevas líneas de productos.

### **Línea de tratamientos estéticos especializados para la piel**

A través de la implementación de esta línea, la empresa competirá en otro nicho de mercado perteneciente a la medicina estética por medio de los siguientes tratamientos:

#### **El ácido hialurónico**

Se utiliza desde hace muchos años para rellenar arrugas, es decir, desde un punto de vista bidimensional. Hoy lo utilizamos para "voluminizar", es decir, en tres dimensiones, para poder recuperar el volumen perdido. Por ello es un tratamiento

estrella para dar volumen alrededor de los ojos, boca, mejilla y sienes fundamentalmente, obteniendo un resultado natural.

El tratamiento consiste en alojar pequeñas cantidades de ácido hialurónico en el interior de la piel por medio de una inyección intradérmica. El ácido hialurónico es una molécula presente en todos los tejidos vivos por lo que se integra de manera natural en el tejido dérmico y es reabsorbible. Por ello es hoy el relleno más seguro. Además tiene la ventaja de no necesitar prueba de alergia y de ofrecer gran seguridad en su uso.

### **Microdermoabrasión por puntas de diamante**

Representa la técnica más actual y segura para el tratamiento de una gran cantidad de afecciones de la piel. Es un proceso que consiste en una exfoliación suave que comprende al estrato córneo y granuloso, pudiendo llegar eventualmente a la dermis papilar. Esta exfoliación es rápida y no utiliza agentes químicos sino diamantes naturales, por eso es suave, segura, uniforme, precisa, completamente indolora y agradable.

Con esto se consigue remover las células muertas de la capa superficial de la piel, estimulando la regeneración celular, lo que incrementa la producción de colágeno y con ello la elasticidad.

### **Plasma rico en plaquetas**

Su objetivo es lograr un rejuvenecimiento de la dermis del paciente. Se realiza a través de la extracción de sangre al paciente, esta extracción oscila entre los 10 y 40 cm de sangre, dependiendo de la cantidad de P.R.P que se requiera, teniendo en cuenta que por cada 10 cm de sangre, se obtiene aproximadamente 1 cm de P.R.P. después de la extracción se realiza un recuento de plaquetas y una prueba de funcionalismo plaquetario asegurando la viabilidad de las mismas.

La sangre en tubo que contiene un anticoagulante se somete a un proceso de centrifugado, donde se busca obtener una separación en función a las densidades

de sus componentes básicos. Además de este uso también se debe mencionar sus beneficios relacionados frente a la pérdida del cabello.

### **Toxina Botulínica (Botox)**

El tratamiento tiene como objetivo lograr que el paciente luzca una piel más joven, atacando las líneas de expresión de diferentes zonas de su rostro. Este se lleva a cabo a través de la inyección en el músculo. Estas infiltraciones se realizan mediante un pequeño pinchazo, prácticamente imperceptible, con una aguja muy fina. Además, antes de inyectar la toxina, el profesional aplica una crema anestésica en la zona de trabajo (no se utiliza una inyección de anestesia local porque ésta impediría una adecuada administración de la toxina).

Este procedimiento es también uno de los más útiles en el tratamiento de la hiperhidrosis (sudoración excesiva), a nivel de las axilas, palmas de las manos y plantas de los pies, que afecta seriamente a la vida de relación del paciente (laboral y social), y puede llegar a afectar su autoestima. El mecanismo de acción de la toxina a este nivel, consiste en la denervación química de los receptores de las terminaciones nerviosas simpáticas en las glándulas sudoríparas.

### **Línea complementaria: Nutrición**

Actualmente, la nutrición y el bienestar se han convertido en una tendencia a nivel mundial debido a los malos hábitos alimenticios que tiene gran parte de la población mundial hasta el punto que la OMS ha declarado la obesidad<sup>31</sup> como pandemia, la cual es una de las principales causas de enfermedad coronaria, diabetes, cáncer, hipertensión, accidentes cerebrovasculares entre otras.

Actualmente se evalúan cuáles serán dichos productos, sin embargo, lo más factible es que se trate de la marca Herbalife, la cual funciona bajo el modelo de Network Marketing, el cual brinda la ventaja de ahorrarse intermediarios, y por ende obtener una rentabilidad del 25 al 50%, lo cual representan ingresos adicionales, provenientes de una actividad complementaria sencilla de realizar.

---

<sup>31</sup> La obesidad se alcanza cuando el Índice de Corporal (IMC) de una persona es de 30 o más.

Esta línea será implementada en principio como un servicio cortesía que incluye la valoración nutricional y el diseño de dietas específicas a cada cliente totalmente gratis que desee tomar el servicio, además de un servicio post venta que se enfatiza en que el paciente obtenga resultados con los productos Herbalife.

Vale la pena mencionar que lo que se pretende con esta línea es generar un complemento, pensando de manera holística frente a las necesidades médicas y estéticas de los pacientes, pero no una diferenciación, dado que son productos que pueden ser obtenidos fácilmente en el mercado.

Es por esto que se deberá transmitir un mensaje concreto en el que Dent Holding sea visto como la clínica odontológica especializada que se interesa por la belleza de sus pacientes de manera global, prestando un servicio de calidad superior debido a sus años de experiencia y la innovación en tecnología en todos sus tratamientos.

Este nuevo concepto, genera cambios en la razón de ser de la compañía, por lo cual da origen a una reflexión sobre su misión, por tanto se procederá a analizarla y a realizar una nueva propuesta que será incluida dentro del plan estratégico. A continuación aplicaremos La Matriz de Evaluación de Misión (M.EM).

## 6.9 Matriz MEM

Factor	Sí	No	Incompleto
Clienres			Son mencionados pero no dice quiénes son.
Producto y servicios	X		
Ambito geografico		X	
Tecnología	X		
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad		X	
Filosofía			Se habla sobre su filosofía de alta calidad pero solo a través de la tecnología
Concepto de sí misma			Solo se habla sobre el uso de la tecnología como fortaleza
Imagen pública		X	
Efectividad reconciliadora			Solo se mencionan a los clientes de manera leve.
Calidad inspiradora			Se menciona su actividad principal de manera concreta

Ilustración 19 Matriz MEM

### **Formulación de la misión**

Teniendo en cuenta los aspectos que se señalaron como ausentes o incompletos, se elaboró la siguiente misión:

*Dent Holding S.A. ofrece a sus clientes altos niveles de especialización y exclusividad en tratamientos ágiles en materia de Odontología General Integral, Implantología Oral y Reconstructiva, Odontología Rehabilitadora y Estética Robótica, satisfaciendo sus necesidades estéticas y médicas a través de la innovación tecnológica, la investigación científica y un personal competitivo que cuenta con una amplia trayectoria en el mercado nacional e internacional. Todo esto nos permite alcanzar los más altos estándares de calidad y un continuo crecimiento.*

Esta será la razón de ser de la empresa, en la cual se expone con mayor claridad a qué tipo de clientes se dirige y en la cual se resaltan sus ventajas competitivas más importantes, y las cuales son altamente valoradas en el sector. Además de esto, se especifica el territorio geográfico en el cual está presente y se da a conocer el concepto que la compañía tiene de sí misma. Esta misión se pensó para encaminarla hacia la obtención de sus diferentes objetivos, tanto económicos como no económicos, los cuales se exponen a través de las siguientes matrices.

### **6.10 Matriz OE**

## Finanzas

Debido a la ineficiente gestión financiera, descrita anteriormente, se considera que la compañía deberá mejorar su rentabilidad de manera importante en el largo plazo, para esto se deberán alcanzar otros objetivos que desembocaran, al final del día, en mayores niveles de rentabilidad neta. La matriz que se muestra a continuación expone dichos elementos.

Objetivos/Estrategias	Aumentar ingresos	Agilizar rotación de la cartera	Incrementar liquidez	Aumentar rentabilidad (ROI)
Desarrollo de mercados	X		X	X
Diversificación concéntrica	X		X	X
Diversificación articulada	X		X	X

### Ilustración 20 OE Finanzas

La meta al final del ejercicio de todo ente económico es incrementar la utilidad. Parte de la labor que se debe realizar y tal vez la más difícil para este fin, es la de lograr mayores niveles de ventas, las cuales representan los ingresos. Es por esto que se proponen diferentes estrategias, que si se implementan de manera adecuada, le permitirán a la empresa ingresar a nuevos mercados, consiguiendo nuevos clientes y alcanzando mayores niveles de participación y finalmente mayores beneficios, los cuales, al verse incrementados, generarán mayor retorno sobre la inversión.

Otro de los grandes problemas de la empresa es que esta no cuenta con la liquidez necesaria para respaldar sus deudas. Es por esto que se propusieron los otros 2 objetivos, agilizar la rotación de cartera, la cual al ser más eficiente y ágil, se obtendrá un mayor recaudo de los ingresos generados y así el flujo de efectivo será mayor.

A pesar de esto, ninguna de las estrategias propuestas contribuyen al cumplimiento de este objetivo, esto se debe a que la rotación de cartera depende de la puntualidad de los clientes al momento de pagar y de la gestión de cobranza que se lleve a cabo. Es por esto que dentro de los objetivos que se planteen en temas de procesos, se debe pensar en alguna mejora que contribuya a dicho propósito (recaudo).

Es importante que se establezca la manera de controlar, hacer seguimiento y gestionar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos, es por esto que se han planteado diferentes indicadores y metas puntuales, que serán expuestos en la cadena de valor (Ver página. Estos deberán ser consecuentes y estarán alineados con las estratégicas genéricas que guían a la obtención de dichos propósitos. Como podemos apreciar, las actividades planteadas permitirán el despliegue de las estrategias propuestas y a su vez el logro de los objetivos.

### Personas

Para que Dent Holding logre ser una empresa más sólida, deberá pensar más en sus clientes internos, sus empleados, ya que estos son quienes logran que la empresa opere y por ende se convierten en el activo de mayor valor. Dada su importancia, los objetivos propuestos van dirigidos hacia su bienestar.

Objetivos/ Estrategias	Mejorar clima organizacional	Incrementar motivación
Capacitación	X	X
Plan de carrera	X	X
Reconocimiento por desempeño	X	X

Ilustración 21 OE Personas

Por estas razones, la compañía deberá diseñar e implementar para el mediano plazo un programa de Capacitación que mejore sus conocimientos técnicos y servicio al cliente. Esto permitirá un crecimiento profesional y personal del empleado. Además, un plan de carrera que abra la posibilidad a obtener ascensos, alcanzando cargos con responsabilidades más importantes y mejores salarios.

En el corto plazo se pueden llevar a cabo políticas que premien en buen desempeño de los mejores empleados durante un periodo determinado, como un premio otorgado por la empresa al empleado del mes.

Estas iniciativas buscan mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados, aspectos los cuales son considerados como debilidades dentro del

entorno interno. Esto permitirá que la compañía impulse sus niveles productivos y se pueda ofrecer un mejor servicio al cliente.

## Procesos

Objetivos/ Estrategias	Mejorar tiempos de espera	Mejoramiento continuo de calidad	Mejorar recaudo
inversión en infraestructura	X	X	
Políticas de pago y financiación	X		X
Control en los tratamientos	X	X	
"Educar" al cliente	X	X	

Ilustración 22 OE Procesos

Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, la alta calidad es uno de los factores del éxito de esta compañía y por medio de la cual logran diferenciación, por tanto se puede afirmar que los procesos productivos dentro de la compañía son eficientes, ya que estos están gestionados bajo un modelo de mejora continua (Acreditación de la norma ISO 9001), el cual, como su nombre lo indica debe estar en constante evolución y crecimiento, es por esto que las estrategias deben ir dirigidas a dicho cometido para que la experiencia en la clínica sea cada vez mejor.

Por esta razón, se debe trabajar en la manera de reducir los tiempos de espera de los pacientes antes de ser atendidos por medio de todas las estrategias propuestas en la matriz. De esta manera, además de ofrecer tratamientos con un alto nivel de especialización y excelentes resultados, Dent Holding empezará a diferenciarse a partir de generar una experiencia amena y agradable que gire en torno a la estética y al confort.

## **7. Las 5 Fuerzas del Mercado<sup>32</sup>**

Esta herramienta fue aplicada al sector odontológico en Bogotá, pensando primordialmente en el segmento de los tratamientos especializados con miras a los mercados internacionales. Esto nos ha permitido percibir con mayor claridad lo que experimentan las empresas del sector en términos generales y por ende nos permitirá disminuir la incertidumbre en los procesos de toma de decisiones de cara al futuro de la compañía, de acuerdo con la propuesta que se está realizando.

Vale la pena mencionar que para el correcto desarrollo de este modelo, se aplicó una investigación de tipo descriptiva y exploratoria, donde se usaron herramientas de tipo cualitativo como la entrevista semi-estructurada dirigida a un experto en el área, lo cual nos permitió conocer el comportamiento de la industria en los últimos años, así como observar el comportamiento y direccionamiento de la compañía estudiada.

Esta información fue apoyada con fuentes secundarias, donde se destacan artículos en los cuales se encuentran los juicios y percepciones de expertos de la industria tales como directivos de las compañías más grandes y otros expertos. Además de lo anterior, se usaron métodos cuantitativos, apoyados en procesos estadísticos como lo son las encuestas para poder conocer las percepciones y necesidades principales de los consumidores.

A continuación presentamos los resultados provenientes del análisis de las fuerzas. Para esto, expondremos la intensidad de cada una de las 5 fuerzas, explicando su comportamiento, impacto e influencia dentro del mercado. Finalmente mostraremos el nivel de atracción que presenta el sector.

---

<sup>32</sup> En esta parte de la investigación se aplicó el Software registrado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, desarrollado por el grupo de investigación en perdurabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario y realizando la calificación de cada variable apoyándonos en el Manual para la realización del análisis de las fuerzas de mercado en pymes de Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Jorge Hernán Gómez y Luz Sofía Méndez.

## Gráfico de intensidad de las fuerzas del mercado

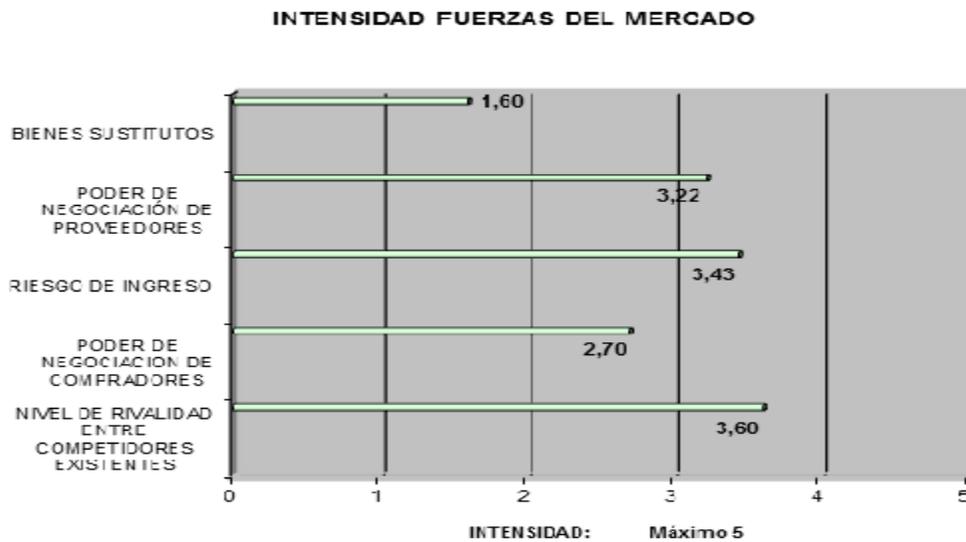


Ilustración 23 Gráfico de intensidad de las fuerzas del mercado

Fuente: Software Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

El presente grafico ilustra el nivel de intensidad de cada una de las fuerzas, basados en él, se procederá a describir el resultado de cada fuerza.

### Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Se considera un factor fuerte, que tiende a tener una intensidad media alta, ya que son muchas las compañías existentes. Dentro del mercado se encuentran compañías grandes, con una alta cobertura a nivel regional y nacional, que compiten mejorando los costos y los precios del mercado, cubriendo unos altos porcentajes de participación. Sin embargo, este tipo de compañías tienden a ofrecer servicios estándar, con bajos niveles de diferenciación y especialización, haciendo que solo puedan dirigirse con fuerza a un tipo perfil de clientes, los cuales no buscan los más altos estándares de calidad e innovación en tecnología, por tanto su perfil de consumidores es amplio, (estratos 2 y 3 principalmente) más no es el que mejores márgenes de contribución ofrezca (principalmente por la capacidad de pago e ingresos).

Esto indica que son otro tipo de compañías las que se dirigen a los segmentos que requieren niveles superiores de especialización, avances científicos en las técnicas aplicadas y la tecnología implementada, las cuales si compiten con estrategias de diferenciación, cubriendo el segmento demarcado en términos demográficos por los estratos 4, 5 y 6 principalmente.

En este segmento específico, solo se destaca una compañía por su tamaño, cobertura y posicionamiento de marca. Sin embargo, existen otras compañías que pueden llegar a presentar mejores niveles de calidad y servicio, haciendo que la competencia no sea excesivamente dispareja y desequilibrada.

### Bienes sustitutos

Dentro de la investigación no se hallaron productos o servicios sustitutos de los tratamientos odontológicos, ya que no existe otra ciencia de la rama de salud que se encargue del cuidado oral, por esta razón se considera una fuerza de intensidad baja. A pesar de esto, existen productos del área del cuidado personal que ofrecen realizar blanqueamientos, como es el caso de algunas cremas dentales, enjuagues bucales entre otros. A pesar de su presencia, sus resultados no son los adecuados para competir con las técnicas utilizadas por las clínicas del sector.

### Poder de negociación con proveedores

Es un factor que juega un papel importante dentro de la industria, ya que la importancia de sus productos es esencial para el desarrollo de los procesos productivos de las compañías del sector. Aun así, es una fuerza que en términos generales tiende a estar en equilibrio dado que su grado de concentración se considera alto.

A pesar de esto, el poder de negociación de los proveedores para algunos segmentos específicos, como es el caso de los servicios especializados, puede llegar a ser mayor. Esto debido a que el número de los proveedores que cumplen

con los estándares de calidad y avances técnicos en sus productos, que dichas empresas buscan en sus materiales es más reducido, haciendo que se deban limitar a trabajar y negociar tan solo con algunos de ellos. Esta necesidad de ser más selectivos hace que pierdan poder de negociación con estos actores importantes en la industria.

### Poder de negociación de compradores

Es una fuerza con tendencia al equilibrio. Esto se debe a que gran parte de los clientes no son sensibles a los precios elevados que pueden presentar algunos tratamientos, siempre y cuando perciban resultados, los cuales se convierten en un factor determinante en la decisión de compra. A esto se le debe agregar que al tratarse de servicios de salud, estos pueden llegar a ser de primera necesidad y que todas las personas requieren de atención odontológica, por este motivo pueden gozar de una demanda inelástica, por esto el grado de concentración de los clientes se considera elevado.

Por otro lado, debemos ser conscientes que esto no se aplica para todos los tipos de tratamientos, ya que algunos son considerados por los mismos directivos y odontólogos como bienes de lujo porque solo satisfacen necesidades estéticas, los cuales han venido sintiendo el impacto de la reducción del poder adquisitivo de las personas. Sin embargo como dice Marlon Becerra, directivo de la compañía Unidad Estética Dental, lo médico y estético son asuntos que van de la mano, y pueden satisfacerse ambas necesidades a la vez.

### Riesgo de ingreso

Esta fuerza se considera un factor positivo para la industria dado que existen barreras de entrada altas debido a que para ser competitivo se requiere una posición alta por reconocimiento de marca, posición por diseño y servicio.

A esto debemos agregar que los criterios de compra que influyen con mayor fuerza sobre las decisiones de los clientes se encuentra la amplia experiencia y

trayectoria, lo cual obliga a tener altas curvas de aprendizaje y experiencia, difíciles de alcanzar para empresas ingresantes.

La contextualización anterior del comportamiento de las 5 fuerzas nos permite presentar grafico de atractividad de la industria.

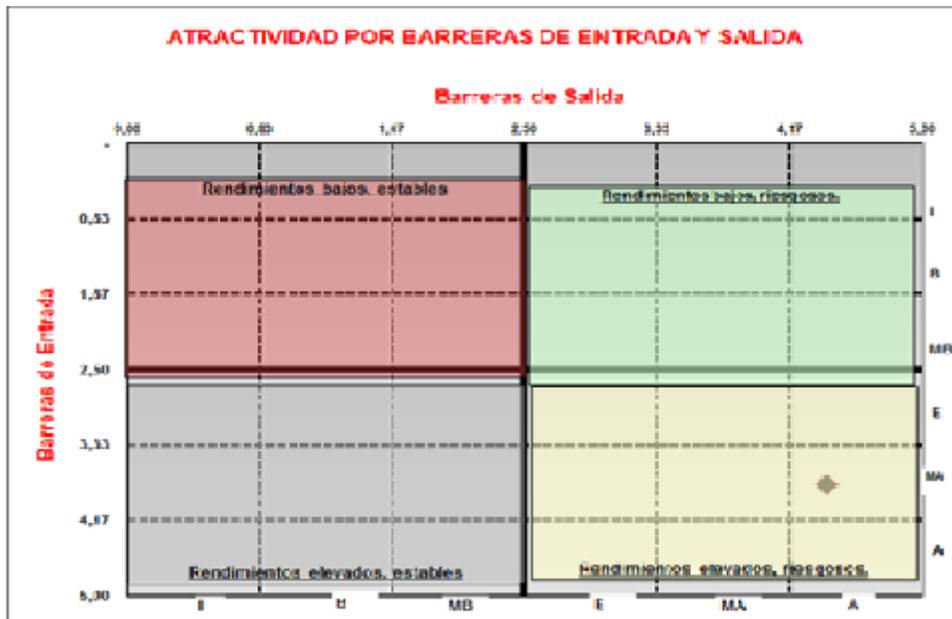


Ilustración 24 Gráfica de atractividad del sector

Hemos encontrado que la compañía está inmersa en un sector de rendimientos elevados, donde se aproxima un de venir de crecimiento interesante, por todas las oportunidades que se están generando y por las dinámicas que hemos identificado. Sin embargo, nos encontramos ante un entorno que no es sencillo de sobrellevar, es por esto que las conclusiones a las cuales nos ha permitido llegar este análisis es que las actividades de I+D son primordiales para garantizar el crecimiento y competitividad de Dent Holding para que esta genere beneficios que superen las expectativas del mercado, ya que de esta manera se podrá hacer frente a los altos niveles de rivalidad experimentados dentro del sector.

Es importante mencionar que la diferenciación tiene un costo elevado, y si no se logra ser especial en algo valioso para los clientes, impactando en su cadena de

valor, la búsqueda de singularidad podría ser al final del día, tan solo la sentencia de una compañía que se aventuró a ser diferente.

Esta reflexión nos invita a que se deba mejorar el rendimiento del cliente a través de brindarle, no solo tratamientos de odontología estética de alta calidad, sino diferentes opciones para verse y sentirse mejor, todo en un mismo lugar, buscando siempre los mejores márgenes de valor para la compañía.

Por este motivo culminaremos la propuesta del modelo de direccionamiento estratégico para Dent Holding con el diseño de una cadena de valor que le permita apalancar y ejecutar una estrategia de diferenciación y de cultura organizacional enfocada hacia la alta calidad y servicio.

### **8. Propuesta de La Cadena de Valor**

Podemos afirmar, que parte de los esfuerzos del presente trabajo se han encaminado a brindarle un panorama más amplio del entorno y a potencializar las ventajas competitivas con las cuales cuenta la empresa estudiada, buscando encaminarla hacia la creación y sostenibilidad de fuentes de diferenciación para hacerla sólida en la exportación de los servicios de salud.

Sin embargo, los hallazgos provenientes de la investigación realizada y las propuestas planteadas, se deberán estructurar bajo un método sistemático que nos permita examinar con mayor detalle todas las actividades que se deberán llevar a cabo a nivel interno, pero sobre todo analizar su manera de interactuar entre sí (Michael Porter, 2004), ya que existe un alto nivel de interdependencia entre todo el sistema. Es por esto que para la construcción de un modelo de direccionamiento estratégico se construirá La Cadena de Valor para la compañía Dent Holding S.A, con la finalidad de estructurar sus fuentes potenciales de diferenciación. Para hacerlo, explicaremos cada uno de los eslabones que componen el modelo con las actividades propuestas, así como indicadores de medición que le permitan a la dirección de la empresa medir su desempeño y

cumplimiento. Finalmente se expondrá el diagrama completo de la cadena de valor resultante.

## **8.1 Actividades de soporte**

### **8.1.1 Infraestructura de la empresa**

#### **Cultura de la calidad y el servicio**

Podemos entender la cultura organizacional como el conjunto de comportamientos implícitos, adoptados de manera colectiva por todos los integrantes de una organización, los cuales se expresan por medio de un sistema de significados, siendo este el que determina sus comportamientos sociales y los que diferencia e identifica ( Méndez, 2003). La percepción y descripción que se le da a la cultura organizacional reflejan el fuerte impacto de la estructura organizacional en la construcción de conductas colectivas, esta a su vez está diseñada bajo la influencia de modelos teóricos organizacionales que debido a sus características conceptuales, contribuyen a establecer un marco que termina por regular la interacción social entre los individuos de una manera en particular, las cuales se verán determinadas por concepciones individuales de la calidad de dichas relaciones sociales.

Estas últimas percepciones individuales influyen en las actitudes y comportamientos diarios de los individuos, determinando de esta manera un ambiente particular dentro de la organización ya que condicionan el grado de participación y satisfacción de cada miembro de la compañía. A esto se le puede definir como el clima organizacional, el cual se da como consecuencia de la calidad de las relaciones interpersonales llevadas a cabo dentro de las empresas.

Teniendo claro los dos conceptos, se puede afirmar que existe una relación de causalidad en doble dirección entre ellos (Méndez, 2003) ya que uno refleja la conciencia individual y el otro la conciencia colectiva de las relaciones interpersonales.

Por estos motivos se puede concluir que tanto la cultura organizacional y la estructura de la compañía tendrán un impacto directo sobre la percepción individual por parte de los empleados en el lugar que laboran, generando influencia en sus niveles de motivación, productividad y rendimiento dentro de su trabajo. Es por esto que en Dent Holding se debe promover el planteamiento y diseño de sistemas culturales que promuevan espacios de integración y cooperación, que estén enfocados y alineados con la búsqueda de la mejora continua de la calidad y del servicio, pero donde cada individuo se sienta miembro activo de dicho proceso.

En cuanto a esto, actualmente los empleados de la empresa saben lo importante que es su cargo y su desempeño en el mismo para el logro de las metas, por ende, en el ámbito que se debe mejorar es en el del tipo de liderazgo, ya que este afecta en gran medida el clima organizacional dado el trato que se les da a estos.

Como podemos ver, esta parte de la cadena de valor tiene fuertes **nexos** con otro de los eslabones del modelo, la relacionada con la gestión de los recursos humanos. Estos le permitirán que se generen sinergias dentro de la compañía, de tal manera que como lo dice Porter, se pueda lograr uniformar y coordinar las actividades dentro de la cadena para alcanzar los beneficios esperados y los objetivos que hemos planteado anteriormente en con el modelo matricial.

De esta manera la organización se encaminará hacia la búsqueda de la singularidad a través de la relación que pueda llegar a existir entre las actividades. Más adelante en este trabajo, se buscará en otras partes de la cadena de valor, generar nexos vinculados con la relación con proveedores y los canales de distribución.

A pesar de que la cultura organizacional no puede ser medida ni se debe calificar con juicios de valor, la calidad en los procesos y tratamientos si se puede evaluar y medir. Como se presentó anteriormente, la empresa aplica un modelo de *Calidad Total* (por medio del cual ha recibido sus acreditaciones), en el cual se

aplican diferentes tipos de indicadores que permiten medir la percepción de calidad recibida por parte del paciente y otros que miden la eficiencia de los empleados. En esta parte del trabajo tomaremos en consideración los inicialmente mencionados para evaluar y controlar una de las ventajas competitivas de la empresa, la calidad, ya que a través de esta es que se pretende generar la cultura organizacional. El objetivo es que por medio de la medición y el control de la calidad, la empresa se encamine a una mejora continua de los estándares, y se empiece a generar La Cultura de Calidad y el Servicio Dent Holding.

**Tabla 3 Indicadores Cultura de la calidad y el servicio**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>meta</b>	<b>Acciones</b>
<p><b>Incrementar la eficacia de los hallazgos de auditorías internas de Calidad</b></p>	<p><b>Eficacia en los hallazgos/ (total hallazgos- acciones abiertas)</b>  <u>Dónde:</u> - eficacia en los hallazgos corresponde al # de hallazgos que fueron eficaces.                      -Total de hallazgos son el # total de los hallazgos auditados en un período.                      -Acciones abiertas son los procesos o actividades pendientes por culminar.</p>	<p>80% determinada por coordinación de calidad.</p>	<p>-Capacitación del personal                      -Entrenamiento</p>
<p><b>Reducir el tiempo de espera del paciente</b></p>	<p><b>Tiempo de espera= Hora programada- Hora de atención</b></p>	<p>Tiempo máximo de espera 15 minutos.</p>	<p>“Educar” y motivar al paciente al cumplimiento puntual de las citas o que realice un ajuste oportuno de la programación</p>
<p><b>Elevar la satisfacción del cliente</b></p>	<p>Se aplica una encuesta a una muestra de 30 pacientes con preguntas que se evalúan mediante la escala de Likert.</p>	<p>Calificación ponderada por parte de los pacientes de 4.8 sobre 5</p>	<p>Capacitación específica en servicio al cliente</p>

### **Gestión financiera**

Como se mencionó anteriormente en este trabajo, la empresa deberá trabajar en los temas financieros, ya que en este aspecto se presentan problemas importantes que afectan de manera considerable la gestión general de la compañía. Esto se debe a que no existe un área dentro de la empresa que se encargue del manejo de los recursos económicos de la empresa, únicamente existe un contador quien realiza los estados financieros únicamente cuando las entidades públicas y gubernamentales las solicitan y no existe un uso de la información contable. Esto hace que las decisiones financieras las tomen personas que no tienen los conocimientos necesarios para hacer una buena gestión.

Lo anterior nos obliga a proponer la estructuración de un área financiera, compuesta por un contador que lleve la información de manera mensual y con junto a otra persona, se encarguen de analizar dicha información a través de indicadores, proyecciones y modelos para poder asesorar a la empresa con respecto a sus decisiones de endeudamiento, inversión, compras, políticas de precios, control de costos etc.

Como se mencionó en la matriz OE, los objetivos financieros deberán desembocar en la estabilidad financiera de la compañía, para esto, se deberán proponer objetivos que le permitan tener mayor solides económica y alcanzar mayores niveles de rentabilidad en el largo plazo. Para la obtención de dichas metas se han propuesto los siguientes indicadores

**Tabla 4 Indicadores gestión financiera**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
<b>Aumentar ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- # de pacientes nuevos por año.</li><li>- Tasa de recompra.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar en un 15% el número de pacientes nuevos atendidos por</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Implementar mejoras en la página web enfocadas en generar una imagen de especialización y estatus, donde el cliente tenga</li></ul>

	(# de pacientes que recompran / #total pacientes atendidos)	año. - aumentarla en un 10% para los próximos periodos	mayor interacción. -Mejorar gestión en redes sociales usándolas como medio de promoción y comunicación directa. -Producir un video institucional, pensando en los clientes extranjeros.
<b>Agilizar la Rotación de cartera</b>	(Ventas netas/ Cuentas por cobrar)/ 360	Manejar una antigüedad de la cartera de máximo 90 días.	-Incrementar ventas de contado. -Ventas a crédito máximo a 90 días. gestión de cobranza eficiente.
<b>Incrementar liquidez</b>	(Activo corriente- Inventarios)/ Pasivo corriente	Obtener una relación 1,10 a 1. Es decir, 1,10 pesos por cada peso de deuda.	Reducir las deudas a corto plazo, a la vez que incrementa el rubro clientes.
<b>Mejorar el ROI</b>	(Utilidad neta- Inversión)/ Inversión	Estar dentro de los estándares del segmento	Incrementar los márgenes de contribución después de impuestos

### Planeación y prospectiva para la toma de decisiones

Tiene razón Francisco José Mojica<sup>33</sup> al afirmar que *“las organizaciones viven atrapadas en el presente. En el día a día. La velocidad que genera el mundo de los negocios es tal que nadie tiene tiempo sino para abordar los innumerables problemas que produce su vertiginosa actividad.”*<sup>34</sup> Porque como lo hemos recalado en diferentes oportunidades en este trabajo, Dent Holding carece de procesos administrativos que le permitan considerar el mediano y largo plazo para garantizar el desarrollo y mantenimiento de las ventajas competitivas y su perdurabilidad a lo largo del tiempo debido a los permanentes cambios en el entorno (Rivera y Malaver, 2006).

Bajo este contexto, la prospectiva resulta una disciplina fundamental para la gestión y el direccionamiento de esta compañía, dado que esta nos da una visión

<sup>33</sup> Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París y Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

<sup>34</sup> Ver; Francisco José Mojica; No es necesario padecer el futuro. ¡Podemos construirlo!

más amplia de cuáles son las alternativas que puede tener en el futuro (Mojica, busar año).

Esto se debe a que la prospectiva busca construirlo a partir de la identificación y análisis del comportamiento, la voluntad e influencia de los actores involucrados en el entorno para poder identificar los diferentes patrones de comportamiento y poder así mostrar el rumbo o camino a seguir a través de la construcción de escenarios. Para lograr esto, Michael Godet propone una serie técnicas para llevar a cabo los estudios prospectivos, estos son: El método Micmac, Técnica Mactor, la Técnica Smic y Pron- Expert, la técnica de construcción de escenarios entre otros.

La propuesta que hace la presente investigación es que la gerencia de Dent Holding lleve a cabo junto a los procesos estratégicos, la realización de estudios de prospectiva que permitan desarrollar una planeación estratégica para que la compañía mejore su proceso de toma de decisiones y se encamine hacia la construcción de un futuro promisorio. Para esto se propone el siguiente indicador.

Tabla 5 Indicadores prospectiva y toma de decisiones

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Desarrollar procesos de planeación para mejorar la toma de decisiones</b>	# de horas al mes destinadas a los estudios de prospectiva y la ejecución de la estrategia	Llegar a 40 horas al mes de gestión de los estudios de prospectiva y la ejecución de la estrategia	Re-estructuración del área administrativa a partir de la creación de un cargo ejecutivo, seguido de la contratación de un profesional en carreras administrativas o ingeniería industrial y ubicarlo en la alta gerencia

### **Staff legal**

Actualmente la compañía cuenta con el apoyo y el soporte de un grupo de abogados (Liderado por el Dr. Juan Manuel Rogelis) que acompañan y asesoran a la empresa en todos los asuntos legales, principalmente en los asuntos de derecho comercial, laboral, penal y los asuntos específicos que se puedan

presentar con el ejercicio de la actividad principal de la empresa, el derecho médico.

Este apoyo es importante para que la compañía tome las mejores decisiones con lo que concierne a estos temas para su óptimo funcionamiento y así prevenir y evitar al máximo problemas legales de cualquier tipo. Los siguientes indicadores pretenden evitar cualquier tipo de complicación legal.

Tabla 6 Indicadores Staff legal

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Prevenir problemas legales en la compañía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de complicaciones legales y casos adversos con empleados/ total de empleados</li> <li>- # de complicaciones legales y casos adversos en tratamientos/ total de tratamientos realizados en el año</li> <li>- # de complicaciones legales y casos adversos en contratos / total de contratos celebrados en el año</li> </ul>	Reducir las demandas y pleitos legales en un 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular de manera más directa al staff legal en cada uno de los procesos y recibir su asesoría previamente a la toma de cualquier decisión relacionada con la contratación y liquidación de nómina y celebración de cualquier contrato.</li> <li>- Capacitación del personal y el diseño de un proceso de selección riguroso para evitar negligencias médicas.</li> </ul>

### 8.1.2 Recurso humano

En este eslabón de la cadena de valor se busca que la organización realice una gestión efectiva de su talento humano, el cual como se mencionó anteriormente, debe ser considerado como el activo más valioso para que la organización mantenga y genere ventajas competitivas a partir de tener al personal idóneo para llevar a cabo los tratamientos especializados de la manera más eficiente y que a la vez, este se encuentre motivado para entregarle lo mejor de sí a Dent Holding. Vale la pena mencionar que los indicadores de este eslabón serán presentados después de exponer cada una de las actividades, ya que todas estas se

relacionan con un solo aspecto de la compañía y tienen objetivos fuertemente relacionados.

### **Proceso de reclutamiento y selección**

Actualmente, Dent Holding publica ofertas de trabajo en diferentes plataformas de empleos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento. Las más utilizadas son los clasificados en los periódicos de circulación nacional y por medio de ofertas en las diferentes bolsas de empleo, como lo son: Computrabajo, Zona Jobs, elempleo.com, entre otras, donde se da a conocer detalladamente la vacante, el perfil que se está buscando y los requisitos solicitados.

Las necesidades que la compañía requiere en cuanto a recursos humanos se refiere, se publica en estos medios masivos con la finalidad de poder contar con una amplia base de pre-candidatos debido a que en los primeros filtros generalmente se descartan gran parte de los aspirantes principalmente por que la experiencia requerida por la empresa, en el área asistencial o medica principalmente, es un obstáculo difícil de superar dado que los conocimientos que se requieren para poder llevar a cabo tratamientos odontológicos complejos, que se completen en tiempos cortos y que satisfagan completamente las altas exigencias de los pacientes, son altos.

El objetivo de esta etapa de reclutamiento es obtener un grupo de candidatos al cargo, en donde además de la experiencia, se estudian las hojas de vida para analizar el perfil del aspirante, y los estudios que haya o esté realizando estén de acorde al cargo.

Posteriormente, se procede a la etapa de pre- selección, donde se realiza un análisis más detallado de otros aspectos como el nivel académico, los estudios y los conocimientos en el área informática, principalmente el paquete Office de Microsoft y finalmente se lleva a cabo una validación de las referencias personales y laborales. Estas actividades son acompañadas de una entrevista, que en la

mayor parte de los casos la realiza la subgerente o en otras ocasiones la coordinadora administrativa, donde se busca conocer mejor al candidato.

Como vemos, este proceso de pre-selección carece de formalización en la primera entrevista, ya que a pesar de que se tiene un objetivo claro, no se tiene claridad de quien debe llevarla a cabo, ni tampoco se han establecido unos criterios de evaluación pertinentes, lo que hace que esta actividad carezca de objetividad.

Dada esta situación, la empresa deberá implementar dentro de su proceso de selección 2 entrevistas diferentes, una individual y otra colectiva, las cuales permitan evaluar su conducta, la calidad de su trabajo, sus motivantes en el ámbito laboral, su fidelidad al cargo y su trabajo en equipo para prever como se podrá llegar a comportar dentro de la organización y se seleccione a una persona que contribuya a la creación de un buen clima laboral, buscando de esta manera reducir el riesgo de tomar una mala decisión al contratar a alguien equivocado.

Para lograr estos cometidos, es bueno estructurar un formato de entrevistas con preguntas específicas para cada uno de los cargos dependiendo de sus características particulares, sin embargo es esencial estructurar un formato estándar que nos dé una visión más amplia de cada candidato. Por esta razón, describiremos el contenido básico de la entrevista individual. Sin embargo, dada la importancia del uso de las herramientas informáticas y principalmente el paquete de Office de Microsoft, se deberá establecer, como parte del proceso, una prueba de Excel, en donde el candidato demuestre sus aptitudes y conocimientos con la herramienta. Esta podrá variar dependiendo del cargo y será establecida como parte del **primer filtro de selección**, junto con el análisis preliminar de la hoja de vida y el manejo del Inglés por medio de una corta entrevista en dicho idioma, el cual se hace esencial para Dent Holding debido a la atención de pacientes extranjeros.

### **Segundo Filtro: Entrevista individual**

En primer lugar, es esencial conocer los aspectos relacionados con los estudios de los candidatos, en la opinión del investigador, no tanto para evaluar su desempeño académico, sino para conocer en que se desempeña mejor y porque le gusta hacerlo. Dada esta situación, las preguntas deberán ir encaminadas a identificar como se siente la persona con los estudios que realizó y donde los realizó, y así conocer sus motivantes principales en cuanto a su plan de carrera. Esto nos dará un indicio para saber si el entrevistado es una persona centrada.

Pasando al ámbito laboral, la intención es hacernos una idea más clara de que es capaz de lograr cada aspirante, en que se destaca y que tanta responsabilidad puede llegar a asumir. Por eso, las preguntas deberán enfocarse a conocer en que empresas han trabajado, en que cargos y con qué funciones y así, conocer sus logros y las dificultades que tuvieron. Es de gran utilidad saber porque motivos se pudieron haber terminado los anteriores vínculos laborales que mantenían antes de aplicar al nuevo cargo y como el candidato se proyecta en el mediano y largo plazo en el aspecto profesional, esto con el fin de identificar que se puede llegar a esperar de cada uno de ellos.

Otro aspecto importante que debe tener en cuenta el empleador es la motivación que tienen las personas para desempeñarse en un cargo y en una empresa en particular, saber cuáles son los aspectos que mayor importancia tienen para la persona y saber qué papel puede llegar a tener el salario para saber si el pago que recibirá la persona seleccionada se ajusta a sus necesidades.

A partir de la aplicación de una entrevista que se base en los anteriores consentimientos de fondo, se podrá llegar a conclusiones más acertadas para seleccionar a la persona idónea para el cargo, ya que al final de esta primera etapa, lo ideal será seleccionar entre 2 y 3 candidatos. Se sugiere que esta entrevista sea llevada a cabo por la Coordinadora Administrativa.

### **Tercer filtro: Entrevista colectiva**

El objetivo de esta actividad es conocer las habilidades comunicativas e interpersonales de cada uno de los pre-seleccionados y el rol que desenvuelven durante la prueba. Esto se llevará a cabo por medio del planteamiento de un debate por parte de los entrevistadores y la solución de casos, que pueden estar relacionados con la solución de problemas con clientes o el desarrollo de un tratamiento. A partir del análisis del desempeño de cada persona durante todo el proceso, incluyendo los filtros anteriores, el personal involucrado a lo largo del proceso deberá llegar a un acuerdo y tomar la decisión final. Hay que mencionar que este último filtro se ejecutará por, la persona a cargo del área donde se tenga la vacante y el gerente general.

### **Capacitación**

Esta actividad de la cadena de valor de Dent Holding, ha sido uno de los pilares que le ha permitido a la empresa desarrollar sus tratamientos con los más altos

estándares de calidad a nivel nacional e internacional a lo largo de su trayectoria, porque es a través de los conocimientos transmitidos tanto a sus nuevos empleados como a los demás, que los resultados percibidos por los pacientes son satisfactorios, todo esto en cuanto al área asistencial y médica se refiere, ya que como se ilustró durante la presente investigación, esta es el área mejor estructurada dentro de la empresa, mientras las demás, ( Área administrativa y área contable y financiera) están descuidadas, lo que ha sido el generador principal de las debilidades descritas en el modelo matricial.

Como mencionamos anteriormente, la capacitación se ha venido desarrollando en el área asistencial y médica. Esta se ha venido desarrollando por medio del entrenamiento directo con el Dr. José Luis Pulido, gerente general y director médico de la empresa, quien vincula a los demás especialistas, odontólogos generales y auxiliares en todos los procesos.

Dice el Dr. Pulido en la entrevista que se llevó a cabo que *“El entrenamiento constante, la capacitación del personal, la aplicación de la tecnología y la disponibilidad de los recursos para poder avanzar cada día más en la innovación son las claves del éxito de Dent Holding durante sus 25 años”* Es por esto que de manera constante, el Dr. Pulido está en un continuo crecimiento académico y profesional a través de la participación activa en diferentes seminarios, diplomados y conferencias a nivel nacional e internacional sobre los avances más recientes y el desarrollo de nuevas técnicas en materia odontológica.

Estos nuevos conocimientos adquiridos deberán ser transmitidos a todo su personal a partir de los entrenamientos y por medio de la posibilidad de vincularlos en las diferentes actividades académicas en las cuales él participa. A esto hay que agregarle que el personal del área cuenta con una amplia experiencia previa, lo que permite la constante mejora, a través de la generación de un habiente de mutuo aprendizaje que se genera, dada la preparación de todos los empleados del departamento.

Podemos concluir que el área asistencial cuenta con un proceso de capacitación que da resultados importantes, sin embargo y a pesar de que el servicio al cliente se ha calificado como “Excelente” en los últimos periodos, el personal carece de una preparación adecuada en estas áreas como el servicio al cliente, ventas, ejercer una buena labor de cobranza y el dominio del idioma inglés, principalmente en conversaciones con los pacientes. Por esta razón se propone que se agreguen programas de capacitación que abarquen las áreas mencionadas y se incluya al personal de las demás áreas.

### **Sistema de remuneración**

Uno de los problemas que se identificaron durante la investigación, es la baja motivación de los empleados y el mal clima laboral que los empleados experimentan. La razón principal de esta dificultad es las inconformidades que el personal tiene al momento de la remuneración por tu trabajo y por la prestación de sus servicios.

Actualmente, el sistema de remuneración o compensación consiste de un salario fijo que incluye las prestaciones de ley y subsidios, el cual funciona y satisface las necesidades intereses tanto de la empresa como de su fuerza laboral. El problema puntual es la demora y los constantes atrasos en la realización del pago. Esto se debe a la deficiencia en la gestión financiera, y a la mala destinación de los recursos de la empresa, lo que afecta a que la empresa no cuente con el dinero de nómina de manera oportuna.

Esta es una razón más para que se implementen las mejoras propuestas en el área financiera, pero más importante aún, es que la gerencia de la compañía tome conciencia de la importancia de ver a sus empleados como a sus clientes internos.

### **Gestión del clima laboral**

En la opinión del investigador, la generación de un ambiente interno adecuado que permita desempeñarse social y laboralmente se puede convertir en una ventaja competitiva que le permitirá a la empresa contar con un recurso humano motivado, fiel y eficiente.

Es por esto que se torna importante realizar una adecuada gestión del clima laboral. Este, a diferencia que la cultura, si puede ser medido y evaluado, con lo que se podrá saber la percepción del personal de muchos ámbitos de la compañía. Para ello, se propone realizar una encuesta a todos los empleados para poder así hacer un diagnóstico de cómo se encuentra el clima organizacional actualmente.

Después de conocer la opinión, a través de la tabulación y analizar la información proveniente de las encuestas, se llevarán a cabo actividades y políticas que mejoren la convivencia y la relación entre compañeros, colegas, jefes y subordinados. Esto con el fin de mejorar los niveles de motivación, comunicación y productividad de toda la empresa en general. Finalmente se realizará la misma encuesta, evaluando los mismos aspectos para ver si ocurrieron mejoras y determinar el impacto de las nuevas políticas implementadas.

La propuesta es ejecutar la investigación del clima laboral de manera semestral. Dentro de los indicadores que se expondrán más adelante, se encuentran los que se aplicarán para medir y controlar los resultados que se quieren obtener.

### **Control y evaluación de desempeño**

Como se expuso anteriormente, la empresa tiene una gran preocupación por el desempeño de su personal, ya que la calidad y la diferenciación son los pilares corporativos principales. Es por esto que se lleva a cabo uno de los indicadores más importantes en el ámbito de la gestión del recurso humano.

El indicador aplicado es conocido como Indicador de evaluación de desempeño, el cual se alimenta de otros indicadores, principalmente del Indicador de satisfacción del cliente, el cual, como se mencionó en la parte inicial de la investigación evalúa, entre otros aspectos la ejecución del tratamiento, donde se puede identificar cual fue el desempeño del personal durante este, a partir de preguntarle al paciente sobre la amabilidad y profesionalismo del odontólogo y del auxiliar y la satisfacción con su resultado.

Esta información es tomada para evaluar algunos de los aspectos en una escala de Likert, como lo es la calidad del trabajo, conocimiento del cargo y actitud de servicio. Además de estos aspectos para evaluar el desempeño de cada trabajador se suman el trabajo en equipo, comunicación y presentación personal. Todos estos criterios son evaluados en una escala de Likert y son promediados para obtener una nota final, la cual debe ser igual o mayor a la meta de 4,5 sobre 5.

Con la información anterior se puede concluir que esta actividad está estructurada de manera correcta y permite llegar a conclusiones importantes sobre el aporte de cada empleado en particular para el cumplimiento de las metas globales y el cumplimiento de sus funciones, así como su rendimiento durante un periodo determinado (La evaluación se realiza trimestralmente). Sin embargo, se considera que el aspecto de la puntualidad también debe ser tenido en

cuenta. Para terminar este eslabón se presentaran los indicadores propuestos para el control y la ejecución eficiente de las actividades propuestas.

Tabla 7 Indicadores Recurso Humano

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
Medir la percepción sobre los jefes	Escala de Likert	4.5 sobre 5	Capacitar a los jefes para que mejore sus procesos de comunicación y su forma de liderazgo
Identificar el reconocimiento del esfuerzo, resultados y calidad del trabajo por parte de los jefes	Escala de Likert	4.5 sobre 5	Capacitar a los jefes para que mejore sus procesos de comunicación y su forma de liderazgo
Identificar la percepción sobre la participación en la toma de decisiones	Escala de Likert	4.5 sobre 5	-A partir de la capacitación y la evaluación del empleado, determinar si puede tener mayor autonomía en su trabajo. -Vincular de manera más directa en los objetivos generales y escuchar sus opiniones y aportes.
Evaluar el desempeño del empleado	Escala de Likert	4.5 sobre 5	Continuar con la evaluación trimestral y agregarle el aspecto de puntualidad
Reducir la rotación del personal	# de egresos de personal/ total nomina inicial	Rotación máxima del 10% en el total de la compañía y 0% en el área asistencial	-Llevar a cabo la propuesta realizada en el proceso de selección -Mejorar el clima laboral

### 8.1.3 Desarrollo técnico

El objeto de este segmento de la cadena de valor es brindar el soporte y la información requerida por toda la organización para impulsar el desarrollo y la mejora de los productos y los procesos, para que de esta forma la empresa se encamine a la continua generación de valor de manera directa al comprador. Es por esto que se proponen las siguientes actividades.

#### Investigación de mercados

Con la implementación de esta actividad se busca que la gerencia de la compañía pueda llegar a conocer de manera profunda el comportamiento y las tendencias del segmento y del mercado odontológico para la constante identificación de oportunidades.

Esto se llevará a cabalidad a través de investigaciones de tipo descriptiva y exploratoria, donde se usarán herramientas de tipo cualitativo como las entrevistas a consumidores de servicios odontológicos. También por medio de la aplicación de métodos cuantitativos, apoyados en procesos estadísticos como lo son las encuestas para poder conocer las percepciones y necesidades principales de los consumidores, dado que estas estudian las características, actitudes y comportamientos de los individuos (Ortega, Cesar Augusto, 2011).

Con la aplicación de estos métodos se busca poder comprender los atributos y determinar los diferentes perfiles de la gente, y por medio de la interpretación y los cruces entre las diferentes variables, poder llegar a conclusiones veraces que encaminen a la empresa al permanente desarrollo de los productos, servicios o procesos para mantenerlos competitivos. Además de obtener un alto flujo de nuevos clientes a través de tomar las mejores decisiones para el desarrollo y la penetración de mercados a partir de la información obtenida.

La propuesta del investigador, es que esta actividad sea liderada y ejecutada por la persona que ocupe el cargo ejecutivo y administrativo que se sugirió anteriormente en el eslabón de infraestructura, puntualmente en la actividad de planeación y prospectiva, para que lleve dichas labores, pero quien deberá recibir el apoyo de una persona con perfil y experiencia en investigaciones de mercado, la cual esté vinculada a través de un contrato de postración de servicios.

La razón que justifica dicha decisión es, que a pesar de que tercerizar la investigación ( a través de una agencia de investigación) puede llegar a ser más efectivo y eficiente, debemos ser conscientes de la situación actual de la empresa, la cual impide realizar una inversión de altas magnitudes, conclusión soportada por la parte investigativa del presente trabajo, en la cual se identificó que la posición estratégica de la empresa es de resistencia, la que nos invita a ser mesurados con la inversión y el despliegue de actividades agresivas.

Consideramos que el tiempo prudente para realizar este tipo de investigaciones es la de cada año y medio o dos años, pero que se realice una investigación para el periodo 2014, la cual sería adecuado que arroje resultados al tercer trimestre de dicho año, la cual también deberá arrojar información que permita identificar el comportamiento de los mercados extranjeros, principalmente a partir de la consulta de fuentes secundarias. Dada la propuesta, presentamos a continuación el siguiente indicador.

**Tabla 8 Indicador Investigación de mercados**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
<b>Realizar investigaciones de mercado</b>	# de horas al mes destinadas a la investigación de mercados	Llegar a 40 horas al mes de gestión de la investigación de mercados	-Asignar la labor a la persona contratada para el cargo ejecutivo -Vincular por medio de un contrato de prestación de servicios a un investigador de mercados.

### **Implementación de software administrativo (Base de datos)**

Una de las metas para el primer semestre de 2014 en temas de desarrollo tecnológico es que Dent Holding llegue a implementar como fuente de recolección y administración de la información, una base de datos de todos los clientes, la cual permita hacer un análisis del ingreso por volumen de ventas por cliente y saber cuáles son los que más compran, los que menos, entre otros datos específicos, que nos permiten analizar y mejorar la gestión de la compañía en términos comerciales, buscando poder hacer una mejor gestión de venta, post venta, logrando mayores ingresos y fidelización.

Además de lo anterior, se busca llevar un registro de los inventarios existentes en donde se encuentren detalladamente las órdenes de compra y los pedidos realizados a cada proveedor, para poder optimizar las tareas de compras y

abastecimiento. A continuación presentamos los indicadores que alimentarán la implementación del sistema en la organización.

Tabla 9 Implementación de software administrativo

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Mejorar el servicio post-venta</b>	Agregar dentro del indicador de satisfacción del cliente, el rubro de servicio post venta	4.5 sobre 5 dentro de la escala de Likert	-Brindar una asesoría personalizada post tratamiento y del uso de los nuevos productos
<b>Elevar la tasa de recompra</b>	<b>Tasa de recompra</b> ( # de pacientes que recompran en el año/ # de pacientes atendidos en el año)	Manejar una tasa de recompra superior al 70%	- Realizar un seguimiento más riguroso de todos los pacientes.

### **Investigación de avances tecnológicos y científicos en materia odontológica**

Uno de los ideales principales de la gerencia de Dent Holding es consolidar a la clínica como la empresa más reconocida a nivel nacional e internacional por la agilidad en sus tratamientos y las innovaciones en materia de tecnología, tal cual está establecido en su misión.

Por esta razón se debe trabajar en la capacitación e instrucción del personal médico en temas como las técnicas más avanzadas y la implementación de la tecnología de vanguardia, para que la empresa continúe siendo vista como un referente odontológico. Para esto se debe incrementar el número de diplomados, congresos, conferencias en las que el Dr. Pulido participe activamente como conferencista o de manera presencial como espectador.

Vale la pena mencionar las Universidades con las cuales se tienen convenios, estas son: El C.I.E.O en Bogotá, Universidad de los Andes en Mérida Venezuela y Universidad de Santos Brasil. A continuación presentamos los indicadores que nos ayudaran a medir los objetivos mencionados previamente.

Tabla 10 Investigación de avances tecnológicos y científicos en materia odontológica

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
----------	-----------	------	----------

<b>Consolidar a la clínica como un referente en la innovación en técnicas e implementación de la tecnología en odontología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de congresos, diplomados, congresos etc. a los que el Dr. Pulido asista</li> <li>- # de congresos, diplomados, congresos etc. a los que el Dr. Pulido participe activamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a 3 actividades semestrales, actualmente en 2 cada seis meses.</li> <li>- Aumentar a 35 actividades académicas dictadas al año, incrementando en 5 a comparación del año 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las relaciones y convenios con las universidades nacionales y extranjeras.</li> <li>Establecer nuevos convenios con diferentes universidades nacionales y extranjeras.</li> </ul>
--	---	--	---

De esta manera, con la integración de estas 3 actividades generales dentro de la cadena de valor, la empresa contará con la información y los recursos tecnológicos para mejorar los procesos de los tratamientos e incorporar las técnicas odontológicas y del ámbito estético de vanguardia.

#### **8.1.4 Adquisición**

El principal objetivo de las actividades de adquisición bajo la concepción del modelo general de Porter, es contribuir a que la empresa se abastezca de todos los factores productivos necesarios para su óptimo funcionamiento. Dado que se trata de comprar las materias primas, suministros y de más bienes esenciales, su eficaz ejecución tendrá un impacto importante en la reducción de los costos generales de la organización, además de la calidad de los factores con los que disponga la compañía.

En Dent Holding se ha venido realizando una buena gestión en las actividades relacionadas con las compras de materias primas, ya que uno de los factores que han permitido al consultorio odontológico a entregar al consumidor final tratamientos de calidad, es por la calidad garantizada de los materiales, tal cual se expone en su misión (a la cual se corrigió en con la matriz MEM). Esto nos muestra que los criterios utilizados para la evaluación y selección de los proveedores han sido acertados.

Sin embargo a través de la investigación que se realizó de la compañía, podemos afirmar que dichas actividades pueden ser optimizadas al formalizarlas y

sistematizarlas de mejor manera. Para esto, se propone la aplicación y uso del software o base de datos propuesta anteriormente en las actividades de desarrollo técnico, de tal manera que se lleve un registro de todas las cotizaciones, órdenes de compra, pedidos, remisiones y facturas. Esto con la finalidad de contar con la información precisa que permita hacer un mayor control de algunos costos y analizar la situación comercial y financiera con cada uno de los proveedores para gestionar la relación con dichos stakeholders.

A partir de lo anterior la empresa podrá tomar mejores decisiones en el área de compras de cara al futuro y evitar endeudamiento con sus proveedores, tema el cual, deberá prestársele atención. Además de lo anterior, la gestión de proveedores deberá optimizar las compras de tal manera que se logre obtener mayores niveles de rentabilidad en los productos. El indicador que nos permitirá evaluar este propósito será presentado a continuación.

Tabla 11 Indicadores Adquisición

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Aumentar rentabilidad y márgenes de contribución de productos.</b>	<b>Rentabilidad sobre ventas</b> $RV = (\text{Margen bruto} / \text{precio de ventas}) \times 100$ <b>Rentabilidad sobre costos</b> $RV = (\text{Margen bruto} / \text{costo unitario}) \times 100$	Aumentar en 7% los márgenes brutos de contribución para el final del primer trimestre del año	-Aumentar poder de negociación a través de volúmenes y la obtención de mayores plazos de pago - Analizar la posibilidad de establecer acuerdos de exclusividad durante un tiempo determinado
<b>Mejorar relación con proveedores</b>	<b>Encuesta con preguntas estructurada principalmente con la escala de Likert</b>	4.5 sobre 5	Normalizar situación de cartera con proveedores ( Liquidación de deudas)

## 8.2 Actividades primarias

### 8.2.1 Logística de entrada

Las actividades de esta parte de la cadena deberán buscar la eficiencia operativa en el ingreso de los recursos, para esto, se propone el siguiente proceso.



De esta manera se pretende estandarizar el abastecimiento de la clínica y permitirle a la gerencia llevar a cabo mayor control sobre este proceso. Este se puede ejecutar a través de la constante comparación de cada orden de compra, la cual debe ser exactamente igual al pedido generado y este a la respectiva factura. Esto se hace con el fin de reducir las devoluciones y recibir exactamente lo que se ha generado.

Después de que la persona encargada de realizar este proceso apruebe la validez de los documentos, se podrá proceder al almacenamiento. Una vez los bienes adquiridos hayan ingresado, se deberá realizar un control mensual de los inventarios. A continuación se presenta el indicador que brindará soporte a la labor de control de este proceso.

Tabla 12 Indicadores Logística de entrada

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
Evitar las devoluciones a proveedores	# de devoluciones en el mes/ total de pedidos generados a proveedores	Obtener un 0% de devoluciones de los pedidos generados	Estricto control en la revisión de los documentos

### 8.2.2 Operaciones

Una vez las materias primas han ingresado al las instalaciones del consultorio, la empresa se dispone a ofrecer sus servicios y nuevos productos a los consumidores finales. Para esto, la empresa ejecuta las actividades que expondremos a continuación para la ejecución de sus tratamientos.

Diagnóstico del paciente: Es la primera etapa del proceso, en donde el objetivo es analizar la situación odontológica, estética o nutricional actual del paciente, dado que estamos integrando los nuevos bienes y servicios que se ofrecerán. Vale la pena mencionar que en cuanto a los tratamientos odontológicos y estéticos, este diagnóstico se realiza a través de la programación de una cita y para los productos nutricionales se realiza una valoración nutricional. En ambos casos, la finalidad es identificar las necesidades de los pacientes para proceder a asignar el tratamiento o producto que mejores resultados brindará.

Asignación del tratamiento: Una vez determinados los requerimientos del paciente, el personal del área asistencial procede a determinar la técnica que mejor se acomoda a las condiciones clínicas y así proceder con su ejecución.

Preparación de los materiales: Una vez se ha determinado el procedimiento, el personal del área asistencial sabrá con exactitud que material se usará, y así se realiza la puesta a punto de dichos equipos.

Ejecución del tratamiento: Finalmente, se asigna al profesional del área asistencial que deberá atender al paciente.

La coordinación de calidad de la empresa aplica actualmente un indicador que permite medir la efectividad de la ejecución de los tratamientos durante cada mes. Presentamos a continuación dicho indicador, ya que lo consideramos propicio para analizar el desempeño del personal en estas actividades.

Tabla 13 Indicadores Operaciones

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Aumentar la agilidad en los tratamientos</b>	Tratamientos culminados con éxito= ( # tratamientos culminados satisfactoriamente/ Tratamientos iniciados en el mes)	Aumentar el # de tratamientos iniciados en el mes a 35, incrementando a la vez el % de cumplimiento al 75%, actualmente en 72%	Optimizar los tiempos de duración de los tratamientos por medio de una reducción significativa en los tiempos de espera

### 8.2.3 Logística de salida

Dada la naturaleza del negocio, la empresa no realiza actividades de distribución o transporte hacia otros puntos, ya que dentro del canal, ellos son quienes se dirigen al consumidor final. Es por esto que en esta parte de la cadena, las actividades propuestas que compondrán el eslabón, son las que se llevan a cabo después de la culminación de los terminados. A continuación presentamos dichas actividades y sus respectivos indicadores:



Tabla 14 Indicadores Logística de salida

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
Evaluar el desempeño del empleado	Encuesta aplicando escala de Likert	4.5 sobre 5	Continuar con la evaluación trimestral y agregarle el aspecto de puntualidad
Realizar mantenimiento de equipos	% de cumplimiento= ( equipos evaluados/equipos programados de revisión)	95% de cumplimiento	Programar revisión semestral

### 8.2.4 Mercadeo y ventas

En esta parte de la cadena de valor, la compañía establece las actividades que le permitirán comunicarse con el mercado, generando criterios de compra basados en señales, donde se pretende transmitirles a estos, las ventajas competitivas y medidas concretas que generen valor y que hacen que Dent Holding se diferencie.

Como se ha establecido previamente en esta investigación, uno de los objetivos principales es realizar un posicionamiento de la marca, pero como hemos identificado en el modelo matricial, las actividades no deberán ser agresivas, lo

que nos sugiere realizar inversiones mesuradas en temas del plan de mercadeo. Es por esto que, se deberán establecer los mecanismos para lograr cumplir las metas de incrementar los ingresos pero sin incurrir en altos gastos.

Dada esta situación, la publicidad se deberá en implementar mejoras en la página web enfocadas en generar una imagen de especialización y estatus, donde el cliente tenga mayor interacción y mejorar la gestión en redes sociales, usándolas como medio de promoción y comunicación directa y lograr a través de estas incrementar su popularidad, aumentando el número de seguidores y las visitas recibidas para conseguir nuevos clientes.

Pensando en los mercados internacionales, primero debemos aclarar cuáles son los mercados potenciales del modelo de turismo médico, estos son: Canadá, Estados Unidos, Europa y otros países de Latinoamérica.

Donde se destaca principalmente el mercado estadounidense dado que existe una parte importante de la población que esta sub-asegurada (18% en 2008, según estudios de Mckensey & Company) a lo cual se debe agregar que 56.4 millones de estadounidenses (según proyecciones para 2011, Mckensey & Company) no estén asegurados por el sistema medico de este país, por lo cual, dicha población se convierte en un mercado objetivo. A la lista debemos incluir a los colombianos residentes en el país norteamericano y en España.

Basándonos en esta importante información los esfuerzos de Dent Holding se enfocaran en la conquista de dichos destinos geográficos, lo cual se hará por medio de mejoras implementadas en su página web, donde además de lo mencionado anteriormente, se buscará promocionar de manera digital en formato 3D las instalaciones y los avances tecnológicos de la empresa. Además se procederá a producir un video institucional, pensando en dichos clientes extranjeros donde se promocioe el turismo medico en Colombia, teniendo en

cuenta las estrategias de promoción y marketing que el gobierno establezca y las ventajas competitivas de Dent Holding a nivel internacional.

Para la gestión adecuada y el control de dichas actividades se aplicarán los indicadores propuestos en la parte de infraestructura en la sección de gestión financiera, relacionados puntualmente con el aumento de los ingresos, pero además de estos, deberemos establecer uno puntual relacionado con la consecución de clientes provenientes del extranjero, a continuación presentamos dicho indicador.

Tabla 15 Indicadores Mercadeo y ventas

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
<b>Aumentar la cantidad de pacientes extranjeros</b>	# de pacientes extranjeros nuevos/ total de pacientes nuevos en el año	30% de los pacientes nuevos serán extranjeros	-Implementación de mejoras en la página web  -Producción de video institucional

### 8.2.5 Servicios Post venta

Con la implementación de las actividades de este eslabón, la gerencia de la compañía deberá encaminarse a incrementar la fidelidad de sus clientes hacia su marca, a pesar de que esta es buena, esta debe ser una labor continua de satisfacción del cliente.

Para lograr dicho cometido corporativo, la empresa deberá continuar realizando una asesoría post tratamiento, con la finalidad de cerciorarse de que sus clientes obtengan los resultados esperados con su tratamiento, son el reflejo de una cadena que realmente está generando valor a sus pacientes. Una vez se haya obtenido un cliente satisfecho, se podrán ofrecer servicios adicionales a través de citas de control.

Finalmente, se podrá realizar un seguimiento del cliente por medio de la información administrada en la base de datos, con la finalidad de generar

recompra al final de todo el proceso. Por este motivo, procedemos a presentar el indicador que complementará dichas funciones.

Tabla 16 Indicadores Servicios Post venta

Objetivo	Indicador	Meta	Acciones
Aumentar tasa de recompra	Tasa de recompra= (# de pacientes que recompran / #total pacientes atendidos en el año)	Generar un aumento del 10% de la tasa de recompra anual	Gestionar labores de seguimiento y asesoría post tratamiento

Para concluir la propuesta general de la cadena de valor, presentamos la estructura general de la cadena para el consultorio odontológico Dent Holding S.A.



Ilustración 25 Estructura Cadena de Valor

Para concluir esta parte del trabajo, se considera necesario que la empresa realice un cronograma de actividades, asignando funciones específicas para cada uno de los objetivos estratégicos que se han planteado.

## **9. Conclusiones y recomendaciones**

La industria analizada está viviendo un auge de oportunidades de alto impacto, las cuales están contribuyendo a que el país cuente con una industria exportadora de servicios de valor en el área de la medicina, la cual aporta al desarrollo económico del país por no tratarse de una exportación simple de materias primas, sino la oferta de servicios de valor agregado. Sin embargo, las empresas presentes en el sector, deberán pensar en modelos administrativos y de gestión gerencial que las encaminen hacia una competitividad sostenible al tiempo que les permita agregar valor en mercados internacionales, los cuales están inmersos en el cambio.

De no ser así, dichas oportunidades podrán ser generadoras de dificultades que amenacen su posición actual, dado que la atractividad latente del sector podrá desembocar en el largo plazo en la entrada de nuevos competidores, que a pesar de que el sector cuenta con altas barreras de entrada, existen factores que ayuden a sobrellevar dichas complicaciones, como el caso de los niveles de apertura y globalización que ha venido experimentando el país, así como los incentivos de inversión en las diferentes industrias que componen el turismo médico.

Teniendo en cuenta esa necesidad de la industria, se puede concluir que en el caso particular de Dent Holding, el modelo propuesto le abrirá las puertas a la compañía estudiada a tomar provecho de las oportunidades latentes en nuevos mercados, gracias a que le ha brindado un panorama amplio de lo que ocurre a su alrededor, orientándola hacia el posicionamiento estratégico, sustentado en la obtención de la eficacia operativa, la ejecución de una estrategia de diferenciación y la correcta toma de decisiones.

Partiendo de la afirmación anterior, es correcto concluir que la diferenciación es la estrategia que direccionará a Dent Holding S.A a la posición estratégica deseada y al cumplimiento de los objetivos. Esto se sustenta principalmente por los criterios de compra que demanda su segmento y por las fortalezas con las cuales cuenta la compañía en la actualidad. Estas últimas, permiten brindar beneficios elevados al

mercado, por tanto se logrará que esta la conduzca por el camino adecuado para enfrentar los altos niveles de rivalidad experimentados dentro de la industria y los cambios que se presentarán.

Gracias al modelo construido, la diferenciación y singularidad podrán surgir de toda la cadena de valor que se ha propuesto, dada la existencia de nexos que vinculan de manera amplia los eslabones y las diferentes actividades entre sí.

Dichos nexos generados dentro de la cadena, se dan principalmente por la razón de que todo deberá girar en torno ofrecer lo mejor al cliente, a partir de construir una cultura organizacional enfocada en la mejora continua de la calidad y el servicio, donde cada miembro deberá tener una participación activa, ya que dicha cultura será el resultado de una excelente gestión del recurso humano y la ejecución de las actividades de I+D que se han propuesto.

Vemos como se vinculan las funciones, de Infraestructura, Gestión Humana y Desarrollo Técnico) dando origen a una amplia relación y sinergia entre las actividades de soporte y las primarias, permitiéndole a la compañía optimizar todos los procesos vinculados, para que de esta manera los márgenes relacionados con la generación de valor sean positivos. Hallando como resultado, la innovación en los tratamientos especializados, haciendo de los servicios ofrecidos, tendencias de mercado difícilmente imitables, lo cual se reflejará al final de la cadena, gracias a la superación de las expectativas del cliente por medio de los resultados obtenidos.

Sin embargo, se recomienda a la compañía realizar un análisis y estudio de su cultura organizacional actual, con el fin de conocerla y describirla, para así saber de manera clara, que políticas concretas de motivación, mejora del clima laboral y gestión del talento humano se deben aplicar para obtener como resultado conductas colectivas positivas que desemboquen en la construcción y desarrollo de una ideología clara, con principios sólidos alineados con los valores y objetivos corporativos.

Por último, podemos concluir que el gran reto de la empresa a mediano plazo es diseñar un modelo de operación en el cual se logre evitar que la generación de valor gire en gran porcentaje en torno a una sola persona, ya que de no ser así, antes de que el Dr. José Luis Pulido decida retirarse, la empresa podrá llegar a perder todo el valor que ha generado durante los últimos 25 años.

Por tanto, se debe generar un reconocimiento de marca que no esté centrado únicamente en su líder. Para lograr este objetivo, en principio se deberá conseguir que los demás odontólogos generales y especialistas que conformen la compañía, cuenten con los conocimientos académicos y las capacidades técnicas necesarias para recibir más responsabilidades y ejecutar los mismos tratamientos que actualmente solo pueden ser llevados a cabo por el Dr. Pulido.

De esta manera, la empresa no dependerá de las capacidades individuales de algunos de sus miembros para generar valor, sino que la mejora continua de la calidad y los más altos estándares estarán inmersos en la cultura organizacional.

## Referencias bibliográficas

Francisco José Mojica. “No es Necesario Padecer el Futuro.”

Godet, Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfa omega Editores, 1995.

Gómez, Constanza. Crece competencia entre las cadenas de clínicas odontológicas. (En línea). *Diario Portafolio*- Redacción de Economía y Negocios. Disponible en: [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co) Septiembre de 2010

Marulanda Montoya, Jorge Andrés. Correa Calle, Geovanny. Mejía Mejía, Luis Fernando. “El Clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad”. *Revista EAN*. 37-58. 2009

McKinsey & Company. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia*. Informe final; Sector Turismo de Salud. Bogotá. 2009

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2006.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Transformación Cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Noriega Editores. Editorial Universidad del Rosario. 2006.

Ministerio de Educación Nacional. *Programa Nacional de Bilingüismo*. (En línea) Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/>

Ortega Ruiz, Cesar Augusto. “Investigación cuantitativa”. *La investigación, fuente de información en mercadeo*. Universidad del Rosario. Bogotá. 2011.

Porter, Michael. “La cadena de valor y la ventaja competitiva” *Ventaja Competitiva*. Segunda edición. México D.F, México: Compañía editorial Continental. 2004. (pp. 63-90).

Porter, Michael. “La estrategia de diferenciación” *Ventaja Competitiva*. Segunda edición. México D.F, México: Compañía editorial Continental. 2004. (pp. 183-196).

Porter, Michael. *What is Strategy?* Boston: *Harvard Business Review*. 1996.

Programa de Transformación Productiva; Turismo de Salud, Comité sectorial Q1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá. 2010

- Ramírez Nóbile, Andrea Paola. *Proyecto Ciudad Salud- Bogotá, D.C como nodo urbano articulador: Análisis desde la prospectiva territorial*. Pontificia Universidad Javeriana- Facultad de Arquitectura y Diseño. Bogotá. 2012
- Restrepo Puerta, Luis Fernando. *Gestión Estratégica y Competitividad*. Primera Edición. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia.2004.
- Restrepo Puerta, Luis Fernando. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Segunda edición. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2008.
- Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Gómez, Jorge Hernán. Méndez, Luz Sofía. *Manual para la realización del análisis de las fuerzas de mercado en pymes*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. 2010.
- Rivera Rodríguez, Hugo Alberto. Malaver Rojas, Marleny Natalia. “La Importancia de la Prospectiva en la Sociedad”. *Revista Universidad y Empresa*. Universidad del Rosario. Bogotá. 2006
- Sánchez Jabba, Andrés. *Bilingüismo en Colombia*. Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República; Centro de Estudios Regionales. Cartagena. 2013
- Sector Odontológico tiene cita de actualización en Bogotá. (En línea).*Diario Portafolio*. Disponible en: [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co) Enero de 2012
- Tourism & Leisure (EuroPraxis). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Plan de negocios para el subsector de Turismo de Bienestar en Colombia*; Programa de Transformación Productiva .2013
- Travis, John. Mapping the market for medical travel. McKinsey & Company. Mayo de 2008