DISEÑO BALANCED SCORECARD EN EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL" EN LA CIUDAD DE TULUÁ-VALLE

ALBA ROSA LIBREROS RIAÑOS
ANGELA MARIA LEMOS OSPINA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA
TULUA-VALLE
2017

DISEÑO BALANCED SCORECARD EN EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL" EN LA CIUDAD DE TULUÁ-VALLE

ALBA ROSA LIBREROS RIAÑOS
ANGELA MARIA LEMOS OSPINA

Trabajo de grado para optar al título de Contador Público

DIRECTOR
ADOLFO LEÓN BURITICA OLAYA
Ingeniero Industrial

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADEMICO CONTADURIA PÚBLICA
TULUA-VALLE
2017

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del presidente del jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo agradecer a Dios por darnos la sabiduría, perseverancia y fortaleza necesaria para realizar cada acción en nuestras vidas.

A nuestras familias por su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional para que llegáramos a esta etapa de ser unas profesionales.

A todos los docentes que nos han transmitido sus conocimientos; los cuales hemos adquirido a lo largo de nuestro aprendizaje, desarrollando cada destreza para la realización del estudio, en especial al Ingeniero Adolfo León Buritica Olaya, quien nos ha guiado he ido de nuestra mano para la realización de este trabajo.

Al Dr. Alexander Rodríguez, por su colaboración, disposición y por darnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos en el consultorio odontológico "Escultura Dental".

Y finalmente a la Universidad Central del Valle, que nos acogió y nos brindó las herramientas necesarias para cumplir las metas propuestas que se ven reflejadas actualmente en nuestra vida personal y profesional.

Alba Rosa Libreros Riaños

Angela María Lemos Ospina

DEDICATORIA

A Dios, por darnos la oportunidad de ser quien somos, por llevarnos a su lado siempre llenándonos de sabiduría, bendiciones y fortaleza para continuar nuestros caminos.

A nuestras familias que hicieron posible con su esfuerzo y amor, llegáramos a esta etapa de nuestras vidas, donde cumplimos un objetivo de muchos que faltaran por llegar. Hoy con orgullo y satisfacción somos profesionales y empezamos a aplicar los conocimientos que fueron inculcados durante este lindo proceso como Ucevistas; para aportar nuestro granito de arena a la sociedad y lograr ser mejores personas cada día.

Alba Rosa Libreros Riaños

Angela María Lemos Ospina

Contenido

Pág.

RESUMEN 12
INTRODUCCIÓN 14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 18
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 18
2. JUSTIFICACION 19
3. OBJETIVO 21
3.1 OBJETIVO GENERAL 21
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 21
4. MARCO DE REFERENCIA 22
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES 22
4.1.1 Antecedentes de la investigación 23
4.2 MARCO TEORICO 24
4.2.1 Creación y propuesta del tablero de comando 26
4.3 MARCO CONCEPTUAL 27
4.4 MARCO CONTEXTUAL 28
4.4.1 Historia de la empresa. 28
4.5 MARCO LEGAL 29
5. ASPECTOS METODOLOGICOS 31
5.1 ENFOQUE 31
5.2 TIPO DE ESTUDIO 31
5.3 METODO DE INVESTIGACION 31
5.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION 32
5.4.1 Fuentes primarias. 32
5.4.2 Fuentes secundarias 32
5.5 POBLACION Y MUESTRA 32
5.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 32

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR PARA EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 34
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 34
6.1.1 Variables económicas 34
6.1.2 Variable socio-demográfica 38
6.1.3 Variable política 41
6.1.4 Variable tecnológica 43
6.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ODONTOLÓGICO COLOMBIANO 44
6.2.1 Antecedentes del sector odontológico en Colombia 44
6.2.2 Situación actual del sector odontológico colombiano 48
6.2.3 Análisis del sector a través de las Cinco Fuerzas de Porter 49
6.2.4 Servicios prestados en las clínicas odontológicas de Tuluá 52
6.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO EXTERNO 54
7. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA, RESPECTO DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEFINIDAS POR EL BALANCED SCORECARD 59
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 59
7.1.1 Breve historia del negocio 59
7.1.2 Estructura organizacional 60
7.1.3 Conceptualización del negocio 61
7.1.4 Direccionamiento estratégico actual 62
7.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS 62
7.2.1 Factor financiero 63
7.2.2 Factor competitividad 64
7.2.3 Factor gerencia 66
7.2.4 Factor organización 68
7.2.5 Factor capacidad tecnológica 69
7.2.6 Factor prestación de servicios e inventarios 71
7.2.7 Factor talento humano 73
7.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 74
8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA BASADOS EN LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD 77
8.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES 77

8.1.1 Misión propuesta 79
8.1.2 Visión propuesta 80
8.1.3 Valores 80
8.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 82
8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 84
8.3.1 Objetivos Financieros 84
8.3.2 Objetivos relacionados con el cliente 84
8.3.3 Objetivos de los procesos internos 85
8.3.4 Objetivos de aprendizaje y crecimiento 85
9. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE INDICADORES PARA GESTIONAR LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN 87
9.1 SISTEMA DE INDICADORES 90
9.1.1 Perspectiva financiera 90
9.1.2 Perspectiva del cliente 92
9.1.3 Perspectiva de procesos internos 93
9.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 94
10. CONCLUSIONES 97
11. RECOMENDACIONES 99
12. BIBLIOGRAFÍA 100
ANEXOS 102

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Sobreoferta de Odontólogos en Colombia 46

Cuadro 2. Servicios odontológicos prestados en las tres principales clínicas de Tuluá. 53

Cuadro 3. Oportunidades que se presentan en el entorno 54

Cuadro 4. Amenazas que se presentan en el entorno 58

Cuadro 5. Conceptualización del negocio 61

Cuadro 6. Factor Financiero CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 64

Cuadro 7. Factor Competitividad CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. 65

Cuadro 8. Factor Gerencia CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 67

Cuadro 9. Factor Organización CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 69

Cuadro 10. Factor capacidad tecnológica CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. 71

Cuadro 11. Factor prestación de servicios e inventarios CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 72

Cuadro 12. Factor Talento Humano CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 74

Cuadro 13. Fortalezas internas del Consultorio Odontológico “Escultura Dental” 75

Cuadro 14. Debilidades internas del Consultorio Odontológico “Escultura Dental”76

Cuadro 15. Matriz DOFA para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL” 82

Cuadro 16. Perspectiva financiera. 91

Cuadro 17. Perspectiva del cliente. 92

Cuadro 18. Perspectiva de procesos internos. 94

Cuadro 19. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento. 95

Cuadro 20. Balanced Scorecard para el consultorio odontológico Escultura Dental de Tuluá. 96

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2012-2016 34

Gráfico 2. Tasas de interés de colocación. 2012-2016 35

Gráfico 3. Inflación. 2012-2016 36

Gráfico 4. Tasa de desempleo. 2012-2016 36

Gráfico 5. Salario mínimo. 2012-2016 37

Gráfico 6. Comportamiento de la población Tuluá 2005-2015. 38

Gráfico 7. Índice de confianza del consumidor. Colombia a 2016*. 38

Gráfico 8. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia a 2016*. 39

Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015. 40

Gráfico 10. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2012-2016 42

RESUMEN

En el presente documento se muestran los resultados de una investigación que tuvo como objetivo diseñar el Balanced Scorecard que permita al Consultorio odontológico “Escultura Dental” obtener una mejor rentabilidad y productividad. Se trata de una empresa ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, que pretende establecer un reconocimiento en el mercado odontológico, atendiendo pacientes particulares y de Previser a nivel del Valle. Busca mejorar la calidad de vida de las personas logrando que queden satisfechos con un excelente servicio odontológico. Sin embargo, dada su problemática asociada a la gestión empresarial, es fundamental contar con herramientas para el control de la gestión, alineando su direccionamiento estratégico a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, de tal forma que se puedan alcanzar la misión y visión empresarial. En este documento se presentan entonces, los resultados del diagnóstico del sector, de la empresa y sus factores internos, el diseño del mapa estratégico y el sistema de indicadores requeridos para el control de la gestión.

Palabras clave: cuadro de mando integral; balanced scorecard en el sector odontológico; control de la gestión en el sector odontológico.

ABSTRACT

In this current document, they are shown the results from a research which objective was design the Balanced Scorecard allowing the dental office “Escultura Dental” gets a better profitability and productivity. It is about a company located in Tuluá city, Valle de Cauca, which hopes to establish the acknowledgement in the dental marketing, taking care of private patients and from Previser around Valle. It searches a better people’s life quality, achieving they stay satisfied with an excellent dental service.

Nevertheless, given its problematic associated to the business management, it is essential taking into account with tools to control the management, aligning its strategic direction to the four perspectives from the integral leadership table, in order to it can be reached the company’s vision and mission.

In this document is also presented the results of the diagnosis and the company sector, and its internal factors, the strategic map design and the indicators system requested for the management’s control.

INTRODUCCIÓN

Escultura Dental es una empresa ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, que pretende establecer un reconocimiento en el mercado odontológico, atendiendo pacientes particulares y de Previser a nivel del Valle. Busca mejorar la calidad de vida de las personas logrando que queden satisfechos con un excelente servicio odontológico. La empresa presta un servicio con la mejor calidad de especialistas, donde se puede encontrar aclaramiento dental, coronas, carillas estéticas, implantes con su respectiva rehabilitación, diseños de sonrisa, endodoncia, periodoncia, extracción de cordales, resinas, ortodoncia etc. Además cuenta con un grupo altamente capacitado. Se realizan tratamientos con materiales y equipos avanzados, contando con laboratorios calificados y estandarizados obteniendo resultados de excelente calidad.

A pesar de lo anterior, la empresa evidencia algunas falencias en el orden de la gestión empresarial y financiera, razón por la cual se requiere de herramientas que permitan controlar dicha gestión, siendo el tablero de comando una buena alternativa al respecto.

Es por esto que el objetivo del trabajo es diseñar el Balanced Scorecard que permita al Consultorio odontológico “Escultura Dental” obtener una mejor rentabilidad y productividad. Para ello en los capítulos 1 al 5 se presentan los aspectos teóricos y metodológicos del trabajo, iniciando con el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación, marco de referencia y metodología. Posteriormente en el capítulo 6 se describen las características del sector odontológico en el cual participa la empresa. Luego en el capítulo 7 se presentan los resultados del diagnóstico del estado actual de la empresa, respecto de las 4 perspectivas definidas por el Balanced Scorecard. Con base a los resultados de dichos diagnósticos, en el capítulo 8 se define la estrategia y los objetivos estratégicos de la empresa basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Finalmente, en el capítulo 9 se diseña el mapa estratégico y el sistema de indicadores para gestionar la rentabilidad y productividad de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según REQUENA, Yenni[1], dado a la globalización las PYMES enfrentan problemas en la gerencia y la planeación estratégica, por eso se le debe dar importancia a la misión y valores del negocio, para anticiparse de esta forma a los desafíos y oportunidades y determinar a donde ira el negocio en el futuro, por ello surge la necesidad de implementar el cuadro de mando integral, para alcanzar las metas y posicionamiento en el mercado, además de proporcionar ejemplo a otras PYMES de cómo se debe realizar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para optimizar la toma de decisiones.

Este se presenta como una investigación de tipo cuantitativo, ya que se buscó recolectar información para desarrollar el CMI y por medio de encuestas, se determinó un análisis de resultados obtenidos y desglosados en una matriz DOFA, con esta base se estableció unos objetivos estratégicos para la elaboración de los indicadores necesarios para el CMI.

De esta manera se buscó garantizar el reconocimiento de la empresa ante la competencia y se ayudó a definir el perfil de los clientes afinando estrategias alcanzando la visión establecida y mejorando el entorno para una toma de decisiones más efectiva.

Según GUERRERO, Alejandro et al [2], la problemática que presenta de la empresa DISTRIGUERRERO, es que es muy empírica y no cuentan con tecnología, además de no tener un manejo de los procesos internos, también para el propietario era relevante los estados financieros, la satisfacción del cliente, dado a la falta de conocimiento, administración y la falta de proyección a futuro.

Con ello se realizó un análisis de todo el entorno organizacional, para así fortalecer sus debilidades e incrementar la rentabilidad a través de nuevos clientes y personal capacitado, se utilizó el método deductivo analítico, a través de un diseño cualitativo y cuantitativo; se enfocó inicialmente en la información documental, para luego pasar a la encuesta, además de hacer observaciones para darle validez al proceso investigativo. Con esto se crearon indicadores financieros y no financieros, como

---

[1] REQUENA, Yenni, Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de la empresa shafinca, C.A. ubicada en el estado Carabobo. Trabajo de Grado. Venezuela. Universidad José Antonio Páez. Facultad de Ciencias Sociales. [En línea]. Enero 2013. [Citado 14 Sept-2015] Disponible en internet: https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-yenni-requena.pdf

[2] GUERRERO, Alejandro; OSORIO, Robert. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA FERRETERIA DISTRIGUERRERO". Trabajo de Grado. Tuluá. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. 2012.138p.

herramienta para medir la gestión y logro de metas. Finalmente se dio cumplimiento a la eficiencia y optimización de los recursos de la empresa, mejorando la competitividad y oportunidad de alcanzar los objetivos y lograr el sostenimiento y control de los procesos organizacionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Kaplan Y Norton (2000)[3]. Con el Balanced Scorecard se busca crear un sistema de control de los procesos y operaciones para fijar metas y medir resultados mediante la identificación de los factores críticos del éxito, desarrollando estrategias por medio de indicadores de gestión; de tal manera que se crea valor a la organización, para lograr que se visualice a futuro generando impacto y potencial en el entorno.

En la actualidad el consultorio odontológico "ESCULTURA DENTAL" lleva en el mercado aproximadamente 3 años. Para precisar la problemática, se realizó una entrevista[4] al propietario de la empresa, lo cual permitió precisar que no cuenta con estrategias que proporcionen orientación financiera y administrativa, además que no está diseñada una planeación estratégica que le permita fijar metas a futuro, así, a la hora de pensar en invertir y hacer gestión para incrementar su población objeto presenta falencias.

Con base a la entrevista, se pudo precisar la problemática, por medio de estas cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera.

La empresa no cuenta con procesos adecuados que le permitan identificar el estado actual de la misma, lo cual conlleva a que se desconozca si es rentable o no, además al no tener controles respecto al manejo de costos, políticas de cobro de cartera, publicidad, alternativas de atraer nuevos clientes e innovación de planes promocionales, esto trae como consecuencia que no se incrementen las ventas y que el nivel de competitividad sea más alto.

De esta perspectiva se desenlazan las siguientes, ya que sin los recursos necesarios no se puede lograr obtener equipos de alta tecnología, gestionar estrategias para desarrollar sistema de marketing, ampliar la infraestructura para atender un entorno más amplio, lo cual lleva a que la empresa sea rentable más no productiva.

---

[3] KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. The balanced Scorecard, op. cit., p. 37.
[4] RODRÍGUEZ, Alexander, Odontólogo Especialista; Propietario Consultorio Odontológico "Escultura Dental". Entrevista realizada Octubre 11 de 2015 en la Ciudad de Tuluá

Perspectiva clientes.

Debido a la falta de un diseño de planeación estratégica, se puede evidenciar que la captación de nuevos clientes, se maneja de forma cíclica entre amigos y familiares y no existen estrategias para aumentar la cobertura de estos, asimismo la empresa no se ha dado a conocer por otros medios que le permita ampliar su entorno o crear convenios con otras entidades a pesar de que cuenta con un portafolio amplio de servicios. De igual forma, no se evidencia seguimiento a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes para su fidelización y permanencia.

Perspectiva de procesos internos.

En este caso la problemática de esta perspectiva se enfoca tanto en la satisfacción del propietario y del cliente, se puede decir que hasta la fecha se ha ido dando a conocer el consultorio, pero aún falta establecer diseños de marketing que permita atraer nuevos usuarios, también crear controles para evitar desperdicios de materiales en cada procedimiento a realizar, tener un mejor manejo respecto a los gastos, de esta manera tener mejor rentabilidad y productividad.

En cuanto a la parte administrativa el consultorio cumple con las normas establecidas, ya que están habilitados ante la Secretaria de Salud, lo que permite que se desenvuelva en la práctica correspondiente sin ningún percance.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Aunque el personal con el que se cuenta es competente, no está de más que estos se capaciten constantemente para que puedan ser realmente eficientes, de esta forma medir su productividad además de beneficiar y motivar al trabajador. También al tener la posibilidad de adquirir equipos especializados esto ayudaría a que se pueda innovar frente a la competencia, pero se cumplen en ciertos aspectos estos beneficios ya que los equipos odontológicos son muy costosos y esta inversión depende exclusivamente del aspecto financiero.

Dado esto, no se tienen establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan incrementar su capacidad y genere mayores ingresos, no hay controles de costos en sus diferentes procedimientos, no existe una información clara como estados financieros que permitan pronosticar y crear hipótesis para la toma de decisiones, esto lleva a que se desencadene una problemática que no permita determinar los elementos que son necesarios para dar cumplimiento adecuado en el desarrollo de las actividades y poder lograr los objetivos propuestos, asimismo cumplir con las expectativas necesarias para sobresalir en el mercado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el Balanced Scorecard permitirá al Consultorio odontológico “Escultura Dental” obtener una mejor rentabilidad y productividad?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características del sector odontológico en el cual participa la empresa?

¿Cuál es el estado actual de la empresa, respecto de las 4 perspectivas definidas por el Balanced Scorecard?

¿Qué estrategia y objetivos estratégicos se requieren en la empresa para diseñar el Balanced Scorecard?

¿Cuáles son las características del mapa estratégico y el sistema de indicadores para gestionar la rentabilidad y productividad de la organización?

2. JUSTIFICACION

Desde el punto de vista teórico se tendrán en cuenta los aportes de los autores KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P[5]; ya que ellos fueron los que implementaron este modelo a principios de los años 90 para que las empresas tuvieran una herramienta de gestión que contribuya a mejorar los procesos, lograr que sean eficientes y productivas. Dado a esto, se busca crear un diseño Balanced Scorecard, que por medio de sus cuatro perspectivas como: la financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, permita instaurar un direccionamiento que guie a la empresa a crear estrategias, ya que sin estas es muy difícil que se pueda tener claridad respecto a las metas o a donde se quiere llegar en un periodo determinado, además se analizara las ventajas y desventajas, de esta forma tomar medidas por medio de unas calificaciones que proporcionen la realidad actual y que ayuden a tener una mejor rentabilidad durante el desarrollo a corto y largo plazo, permitiendo mejorar las falencias y destacando las fortalezas, para que cada vez se generen resultados óptimos durante la prestación del servicio.

Con el Balanced Scorecard se busca fortalecer las organizaciones por medio de controles de actividades, midiendo la ejecución de estrategias con indicadores de desempeño que permitan obtener un equilibrio por medio de alineamientos de objetivos comunes a los trabajadores, incitando al progreso en el desarrollo del mercado y de los clientes para mejorar su rentabilidad, así poder gestionar los procesos mediante acciones que permitan la participación tanto de los empleados como del propietario para centrarlos, conocer los cambios y las tareas a desarrollar que conlleven el acceso a objetivos cuantificables.

Según Méndez[6], La propuesta a desarrollar metodológicamente se realizara con un enfoque mixto, donde se pueda incorporar los métodos cualitativos y cuantitativos, ya que no solo se busca mejorar y establecer los procesos contables y financieros, sino también establecer perspectivas administrativas que ayuden a desarrollar un modelo organizacional potencial y eficiente, apoyados por medio de fuentes, como entrevista, recolección de información, observación y teniendo en cuenta el aporte del autor para la parte teórica a utilizar en este trabajo investigativo.

En cuanto a la práctica este servirá como base a los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, además de aportar al programa académico una información estandarizada en cuanto al manejo de los diferentes procesos contables y administrativos en una empresa, los cuales ayudan en la toma de decisiones para que sean efectivos a la hora de realizar el análisis de la situación

---

[5] KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. “Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard”, Edición Gestión 2000; Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L., Barcelona 2005. Pág. 19.
[6] MENDEZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Álvarez. 4ª. Ed. México: Limusa, 2012.

real de la empresa; además destacar las posibles oportunidades que se puedan presentar aprovechando su potencial, logrando un reconocimiento y crecimiento organizacional que permita un destacado posicionamiento en el mercado.

3. OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Balanced Scorecard que permita al Consultorio odontológico “Escultura Dental” obtener una mejor rentabilidad y productividad.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Describir las características del sector odontológico en el cual participa la empresa.

Diagnosticar el estado actual de la empresa, respecto de las 4 perspectivas definidas por el Balanced Scorecard.

Definir la estrategia y los objetivos estratégicos de la empresa basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Diseñar el mapa estratégico y el sistema de indicadores para gestionar la rentabilidad y productividad de la organización.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

El Balanced Scorecard o conocido también como cuadro de mando integral, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton[7] en orígenes del año 1990, mediante la realización de un estudio de medición de la actuación que dependía de la valoración de la contabilidad financiera, puesto que este modelo se estaba convirtiendo en obsoleto, así mismo se dedujo que se estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organización para crear un valor económico futuro. Por todo lo anterior surge la necesidad de crear un cuadro de mando integral mediante sus diferentes perspectivas como: la financiera, clientes, control interno y aprendizaje y crecimiento; se crea un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo alienando las estrategias hacia un mismo fin; que sirviera como un sistema de medición que ayude a las organizaciones a comunicar las diferentes estrategias.

Por tal motivo el cuadro de mando integral fue tomando auge a tal punto que el año de 1993, Norton[8] empezó a dar asesorías sobre estrategias en las organizaciones utilizando e implementando esta herramienta que ayudaba a interpretar las estrategias, por medio de sistemas de indicadores, creando así grandes cambios dentro de los procesos de las organizaciones, convirtiéndose en un sistema de gestión teniendo en cuenta la integridad del mismo.

Según Norton y Kaplan[9] , el cuadro de mando integral (CMI) por medio de sus cuatros perspectivas miden las estrategias mediante indicadores financieros y no financieros, que proporcionan información de comparación que influyen en los factores claves que inciden en el crecimiento de la visión y la estrategia organizacional, mediante la creación de objetivos trazados y métodos a utilizar para alcanzarlos, teniendo en cuenta la toma correcta de decisiones.

De tal forma, Kaplan y Norton[10] señalan que el diseño del cuadro de mando integral debe ser implementando mediante un trabajo en equipo ya que las diferentes dependencias también hacen parte del logro de los objetivos y que su vez ayudan a crear estrategias de mejoramiento en los procesos que generan valor para la organización, en este orden ideas se puede decir que el CMI permite medir de forma competente y eficaz a las empresas, teniendo en cuenta que a la hora de implementar las estrategias estos deben generar claves del éxito.

---

[7] KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. “The balanced Scorecard., op. cit. p. 7.
[8] Ibíd., p.9
[9] Ibíd., p. 4
[10] Ibíd., p. 5

4.1.1 Antecedentes de la investigación

Tobar[11] se traza como objetivo la realización de un diseño de Balanced Scorecard que le permita al Ingenio Carmelita S.A. la evaluación de sus actividades desde las cuatro perspectivas de un cuadro de mando integral. El autor efectúa un estudio de carácter cualitativo por lo que el modelo a aplicar y manejar se adecua a un activo intangible y así permitir el conocimiento del trabajo a efectuar y los resultados que el modelo arroje, sus indicadores, y la optimización de la labor efectuada y sus expectativas.

Para el logro de los objetivos se hace necesaria la aplicación del CMI trabajado con el objetivo de conseguir la motivación entre los distintos responsables de la empresa estudiada (Ingenio Carmelita S.A.), sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión, y deberá facilitar la toma de decisiones, al enseñar cómo comportarse frente a situaciones específicas. En cierto modo, se hace referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministraría información y un modo de actuar óptimo.

Como conclusión se elabora un mapa estratégico para la respectiva aplicación del Cuadro de Mando Integral, el cual determina la estructura de trabajo basado en los objetivos a lograr por la compañía, en este sentido la implementación de un Cuadro de Mando Integral contribuye considerablemente al logro de los mismos y mejoramiento en los resultados.

Gonzalez y Zuñiga[12] formulan estrategias para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa NESTLÉ DE COLOMBIA S.A., soportando en un cuadro de mando integral que permita medir el cumplimiento de los objetivos.

Se hizo un diagnostico estratégico de la situación actual (por medio de entrevistas y encuestas), vital para el desarrollo del trabajo pues se presentó como la materia prima, para el diseño del cuadro de mando integral ya que con él se puede determinar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del área de culinarios frente a su entorno competitivo determinando los factores críticos de éxito, los cuales fueron punto de apoyo para la formulación de estrategias.

Concluyen que las líneas de producción del área de culinarios en la fábrica de NESTLÉ de Bugalagrande, presentaban deficiencias continuas en su funcionamiento debido en su mayoría a fallas organizacionales y de calidad. Esto

---

[11] TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014

[12] GONZALEZ GUZMAN, Leydi Yohana y ZUÑIGA MENDOZA, Carolina. Diseño de un cuadro de mando integral que soporte las estrategias formuladas para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa Nestlé de Colombia S.A. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. UCEVA, Ingeniería Industrial, Tuluá, 2005

generó un alto porcentaje de perdida de rendimiento y por tanto afecto el buen desempeño de las líneas.

4.2 MARCO TEORICO

Según Norton y Kaplan[13] el Balanced Scorecard mediante sus cuatro perspectivas crea valor a las organizaciones puesto que al formar parte de los diferentes procesos impulsan al mejoramiento de los mismo, generando un manejo eficiente de las diferentes actividades; evaluando las futuras estrategias mediante objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, que conlleva a evaluar la efectividad de las mismas, además de establecer una herramienta de apoyo para la adecuada toma de decisiones, la asignación correcta de los recursos y eficiencia de los procesos de la organización, proporcionando una estructura necesaria para un sistema de gestión eficaz.

El cuadro de mando integral, según Norton y Kaplan[14] se ha convertido en una herramienta importante para muchas organizaciones puesto que ha servido de ayuda para que las mismas puedan medir de forma eficiente y concreta los procesos que se desarrollan internamente, ya que permite a las empresas visualizar los resultados financieros y al mismo tiempo observar el progreso de formación para el crecimiento en un futuro, dando cumplimiento a la visión mediante estrategias que generen resultados satisfactorios.

Como menciona Norton y Kaplan[15] el cuadro de mando de integral debe ser utilizado como un sistema comunicación, de información y de formación, y no como un sistema control, y este se logra a través de la implementación de objetivos que son transformados en estrategias determinado por un mismo lenguaje dentro de las diferentes áreas que conforman a la organización; teniendo en cuenta que cada una de las dependencias contribuyen al logro de los objetivos para el crecimiento empresarial.

Las cuatro perspectivas creadas por Norton y Kaplan[16] han demostrado ser validas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. El CMI ha demostrado ser una herramienta de gestión que ofrece un sin número de beneficios en las organizaciones, el cual mejora los diferentes procesos que faciliten la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico hacia los objetivos propuestos dando cumplimiento a la misión y visión de la organización.

El objetivo del tablero de comando, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

---

[13] KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. “The balanced Scorecard., op. cit. p. 14.
[14] Ibíd., p.14
[15] Ibíd., p.39
[16] Ibíd., p. 48

El tablero de comando puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:[17]

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permite al propietario saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización la gente es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo."[18]

Considerando estas perspectivas, en el tablero de comando se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

Kaplan y Norton[19], inicialmente conciben el tablero de comando como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia. El tablero de comando es muy útil porque proporciona un lenguaje común al equipo directivo. Pero la herramienta

---

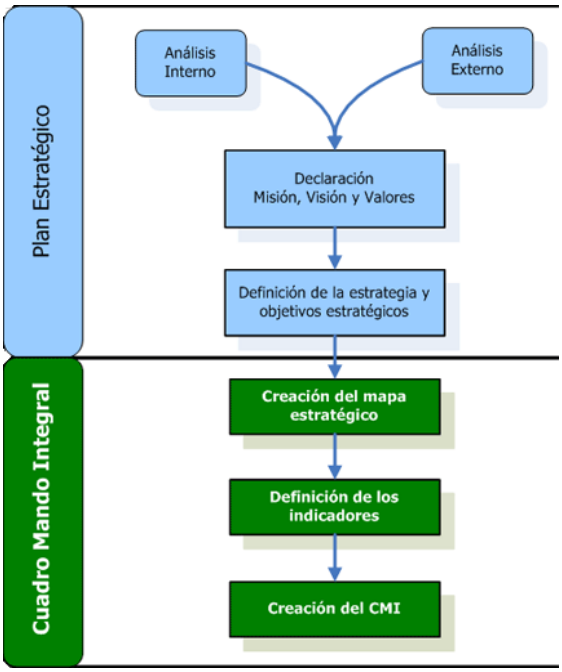
[17] KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balanced Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.
[18] Ibíd. p. 49
[19] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. Libro disponible en Google Books.

definitiva que convierte al tablero de comando en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia de las empresas en la actualidad es el mapa estratégico. Es la clave del éxito del tablero de comando. La idea subyacente en los mapas estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles. Kaplan y Norton[20] entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino también entre objetivos concretos, definidos y que permitan formular hipótesis lógicas. Estas relaciones convierten al tablero de comando y los mapas estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la empresa.

4.2.1 Creación y propuesta del tablero de comando

La metodología para la creación del tablero, parte de una primera etapa, en donde se define el plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la segunda etapa, la confección del propio tablero (ver figura 1). Resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, revisar la misión y visión, para tener claridad sobre la situación actual y los objetivos a alcanzar.

Figura 1. Metodología para la creación de un tablero de comando



Fuente: Kaplan y Norton

[20] Ibíd.

Frecuentemente el proceso de creación del tablero de comando permite a los directivos revisar, definir o ajustar sus nuevas estrategias de acuerdo al sector donde se desarrollan los negocios. Según el esquema indicado, el primer paso para diseñar el BSC consiste en realizar el plan estratégico de la empresa. Para realizar este se debe analizar la organización tanto interna como externamente, con el objetivo de obtener una situación realista en la que se encuentra el negocio, para posteriormente definir adecuadamente la misión y visión de la organización. A partir de esto se define la estrategia y objetivos estratégicos, que son el punto de partida para el diseño del tablero de comando. Este inicia con la creación del mapa estratégico, se complementa con la definición de indicadores para llegar a la creación del tablero.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Para llevar a cabo un acercamiento al cuadro de mando integral, se considera pertinente mencionar algunos conceptos que aparecerán a lo largo del proyecto y que resaltan los puntos más importantes de esta temática.

Cuadro de mando integral. Es una herramienta que permite mejorar los procesos de las organizaciones mediante estrategias formuladas.

Organización. Esta aquella que se crea mediante una actividad ejercida por personas con un objetivo en común.

Estrategia. Es método con el que se va lograr la meta propuesta por la organización mediante la toma de decisiones correctas.

Indicadores. Son mediciones relacionadas con un producto o servicios que son generadas por la organización y constituye un punto de comparación.

Perspectivas. Es la visión a futuro que se crea mediante objetivos.

Políticas administrativas. Es aquella que sea crea como plan de acción para una operación de la organización.

Proceso. Son actividades que interactúan entre sí para convertirse en resultados.

Procedimiento. Son planes los cuales establecen un método para realizar de forma detallada las actividades.

Empresa. Es una entidad económica que integra diferentes áreas para la producción de bienes y/o servicios generando satisfacción a las necesidades.

Consultorio odontológico. Aquel lugar que acuden personas solicitando tratamiento y atención de salud bucal.

Factores críticos del éxito. Son actividades necesarias para que una organización logre el éxito.

Estructura organizacional. Son aquellas dependencias que conformar la organización para realizar su actividad.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

El consultorio odontológico Escultura Dental, está ubicado en el municipio de Tuluá en la región central del departamento del Valle del cauca, siendo este municipio estratégicamente ubicado en el centro del Valle del Cauca, que se constituye como una de las ciudades intermedias más importantes de Colombia[21]

Con una población de más de 200.000 habitantes, su área de influencia abarca quince municipios, que suman no más de 600 mil moradores, lo que da el carácter de "Ciudad Región", convirtiéndose en punto obligado de encuentro comercial y de servicios, para esta zona del país.[22]

En la salud es considerada a nivel departamental como la ciudad con mayor eficiencia en la prestación de servicios hospitalarios, Tuluá; cuenta con una infraestructura y calidad en servicios de la salud que le son de utilidad a las ciudades y municipios circunvecinos, cuenta con clínicas privadas, dos hospitales de carácter estatal y una red de centros comunales de salud a través de lo ancho de su territorio, no limitándose solo al área urbana, sino a la zona rural.[23]

4.4.1 Historia de la empresa.

Según RODRIGUEZ, Alexander[24]. Con el propósito de ser participe en concientizar y generar beneficios a la comunidad en la salud bucal, crear marca y obtener reconocimiento en el mercado por la calidad de tratamientos y también por contar con personal altamente capacitado con años de experiencia en el campo laboral; se fundó el consultorio odontológico "Escultura Dental" el 01 de Agosto de 2012; este se encuentra ubicado en la ciudad de Tuluá, Valle del cauca; en la calle 26 No. 36-15 Alvernia, Edificio Vitta. Actualmente cuenta con un odontólogo general, endodoncista, cirujano oral maxilofacial, periodoncista, ortodoncista, Implantologó, un especialista en estética, biomateriales y operatoria y una auxiliar de odontología; Además cuenta con productos de alta calidad y equipos tecnológicos especializados

[21] Alcaldía de Tuluá, [extraído el 11 de octubre de 2015] disponible en http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml
[22] Ibíd., Alcaldía de Tuluá. [en línea]
[23][extraído el 11 octubre de 2015] disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Tulu%C3%A1
[24] RODRÍGUEZ, Alexander, Odontólogo Especialista; Propietario Consultorio Odontológico "Escultura Dental". Entrevista realizada Octubre 11 de 2015 en la Ciudad de Tuluá

para ser más efectivos sus procedimientos de acuerdo al tratamiento oral requerido de sus pacientes.

4.5 MARCO LEGAL

Ley 35 de 1989 – Código de Ética del Odontólogo

Sobre normas de ética reguladoras del ejercicio de la odontología en Colombia y se dictan otras disposiciones por medio del cual se abordan aspectos tales como requisitos para ejercer la profesión, principios, relación profesional con el paciente, sus colegas, con el personal auxiliar y con las instituciones.

Constitución política de Colombia de 1991

Establece como la seguridad social en salud como un derecho público de carácter obligatorio, que se debe presentar bajo la dirección, coordinación y control del estado, en sujeción a los principios de eficiencia y universalidad en los términos que establezca la ley.

Ley 100 de 1993 - Ley de seguridad social en salud en Colombia

El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.[25]

Decreto 1011 de 2006 - Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud

Requisitos que buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud.

Ley 1438 de 2011

El Sistema General de Seguridad Social en Salud estará orientado a generar condiciones que protejan la salud de los colombianos, siendo el bienestar el eje central y núcleo articulador de las políticas en salud.

[25] http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248

Decreto 2273 de 2014

El estado está en capacidad de prestar los servicios de salud cuando la oferta de servicios se sustenta en la infraestructura pública a través de la cual se prestan los servicios trazadores en los términos del presente decreto.

5. ASPECTOS METODOLOGICOS

5.1 ENFOQUE

Según MENDEZ[26]. La presente investigación empleara un método mixto de tal forma se partirá de un estudio cualitativo y cuantitativo; que no solo se buscara mejorar y establecer los procesos contables y financieros, sino también su visión ante los pacientes que permitan tener un incremento dado a establecer perspectivas administrativas que ayuden a desarrollar un modelo organizacional potencial y eficiente.

En primer lugar la investigación será cualitativa puesto que al realizar el BSC o cuadro de mando integral se requiere de un análisis de la planificación estratégica de la empresa y en segundo lugar será cuantitativa debido a que se requiere de todo tipo de información para generar el cuadro de mando integral a través de indicadores de gestión.

5.2 TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo la realización del diseño Balanced Scorecard, se tendrá en cuenta el modelo descriptivo, dado a que se busca identificar características que permitan detallar diversas variables y técnicas como realizar entrevista al propietario para identificar el estado actual de la empresa, además de la observación de la recolección de información, así; se buscara crear hipótesis que permitan medir el desarrollo del estudio para alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a estrategias que logren generar los indicadores de gestión.[27]

5.3 METODO DE INVESTIGACION

Se llevara a cabo el método deductivo y analítico, dado a que con esta investigación que se realizara, se busca llegar a identificar y dar una explicación que permita indagar cómo funciona actualmente la empresa respecto al sistema de gestión, para así crear estrategias que permitan generar valor de acuerdo a la obtención de información, fuentes, de esta forma obtener mejores resultados y de esta misma manera reales.[28]

---

[26] MENDEZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Op., cit. p. 227.
[27] Ibíd. p. 230.
[28] Ibit., p. 240.

5.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Las fuentes es la información que permite establecer la investigación por medio de hechos, búsqueda y documentos que presentan datos útiles, para así poder obtener fundamentos que logren efectuar el proceso investigativo en un área de estudio.

5.4.1 Fuentes primarias.

En esta hace parte la información oral y escrita que fue recopilada directamente por las personas que hacen parte del funcionamiento del consultorio odontológico, que, a través de entrevista, se obtuvo todo tipo de información sobre el conocimiento que tiene del proceso de la empresa y las falencias que presenta.

5.4.2 Fuentes secundarias

En este se tuvo en cuenta los diversos autores y temas bibliográficos como libros, tesis, artículos, revistas, páginas de internet, entre otros, para la obteniendo de la información y que se hará a través de la Unidad Central del Valle del Cauca, y todo tipo de información suministrada por el consultorio odontológico "Escultura Dental" y que sea de guía para el desarrollo de este proyecto, además de tener en cuenta como fundamental los autores Norton y Kaplan[29] que con su investigación sobre el cuadro de mando integral nos proporciona la información pertinente para el desarrollo de esta investigación.

5.5 POBLACION Y MUESTRA

En este caso la población la constituye todas las personas que hacen parte del consultorio odontológico "Escultura Dental", una vez obtenida toda la información; ya sea física y resultados de la entrevista, se efectuó un estudio de cada área de la empresa y cómo influyen en las perspectivas del cuadro de mando integral.

5.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación, se relacionan los instrumentos de recolección de información tenidos en cuenta para cada uno de los objetivos del trabajo:

El primer objetivo indica describir las características del sector odontológico en el cual participa la empresa; para esto, el instrumento de recolección de información fue la selección de información a partir del análisis documental realizado, por medio de fuentes secundarias obtenidas en diarios e investigaciones realizadas en años recientes a nivel nacional.

---

[29] MENDEZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en octubre ciencias empresariales. Op., cit. p. 249.

El segundo objetivo planteó diagnosticar el estado actual de la empresa, respecto las 4 perspectivas definidas por el Balanced Scorecard. La técnica de recolección de información fue la entrevista y el instrumento, que se relaciona en los anexos, consistió en fichas para calificar cada una de las perspectivas del tablero de comando, con base en las respuestas del propietario de la empresa.

El tercer objetivo buscó definir la estrategia y los objetivos estratégicos de la empresa basados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. El instrumento de recolección de información fue el análisis documental, proporcionado por los datos recopilados en el primer y segundo objetivo, basados en el esquema presentado en la figura 1 de este trabajo, relacionada en el marco teórico.

Finalmente, el cuarto objetivo buscó diseñar el mapa estratégico y el sistema de indicadores para gestionar la rentabilidad y productividad de la organización. Este se desarrolla con base en los hallazgos y como propuesta realizada por las autoras del trabajo.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR PARA EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”

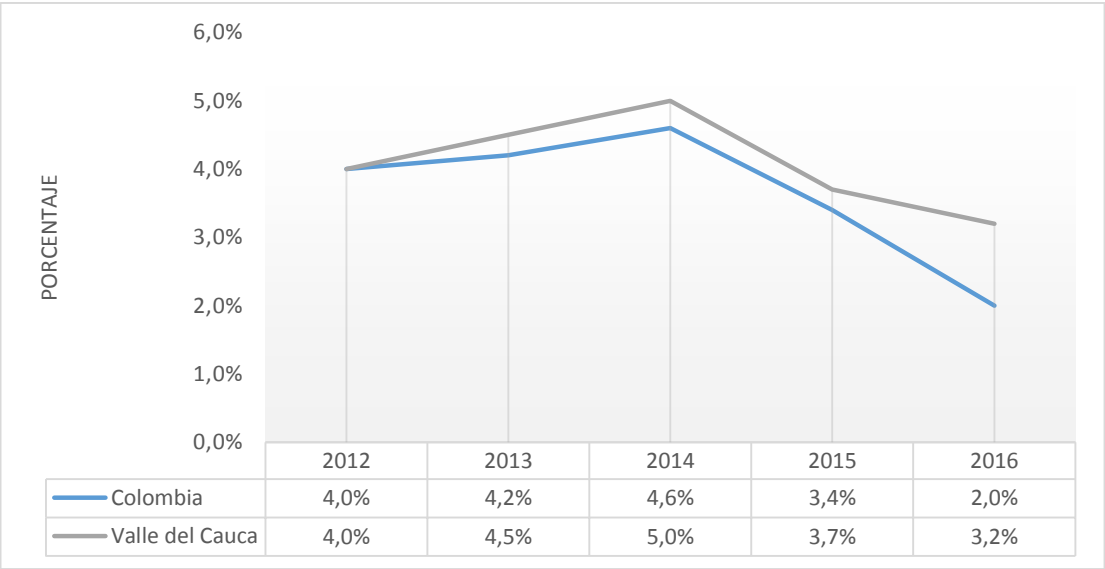
Dado el propósito del trabajo de diseñar un Balanced Scorecard que permita al Consultorio odontológico “Escultura Dental” obtener una mejor rentabilidad y productividad, es necesario iniciar con el análisis del entorno y del sector. Para ello, en este capítulo se da cumplimiento al primer objetivo específico, iniciando con el análisis del entorno externo para luego concentrarse en las características del sector donde desarrolla su actividad productiva el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá.

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno externo conlleva una descripción de diferentes ámbitos, como el entorno económico, social, político, tecnológico, los cuales generan una serie de oportunidades y amenazas que deben ser reconocidas y gestionadas por las empresas en general. Estas condiciones del entorno externo no pueden ser cambiadas o modificadas por las organizaciones, en el caso de las oportunidades deben ser aprovechadas a partir de las fortalezas internas y sobre las amenazas se requiere actuar para mitigarlas.

6.1.1 Variables económicas

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2012-2016

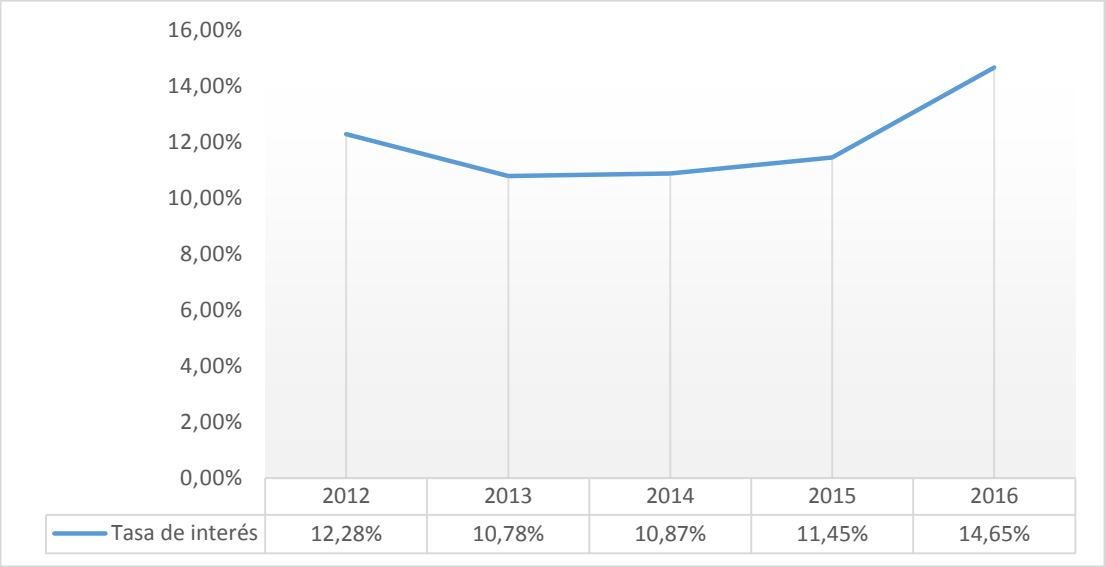


	2012	2013	2014	2015	2016
Colombia	4,0%	4,2%	4,6%	3,4%	2,0%
Valle del Cauca	4,0%	4,5%	5,0%	3,7%	3,2%

Fuente: DANE

En el anterior gráfico 1 se observa que la tendencia del PIB disminuyó para el año 2016 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una desaceleración de la economía desde el año 2014. Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció pero con una menor dinámica a la de años anteriores, por lo tanto, esta tendencia es una amenaza para las empresas en general porque de continuar el desaceleramiento se puede ver afectado el consumo y el empleo, afectando negativamente las ventas.

Gráfico 2. Tasas de interés de colocación. 2012-2016

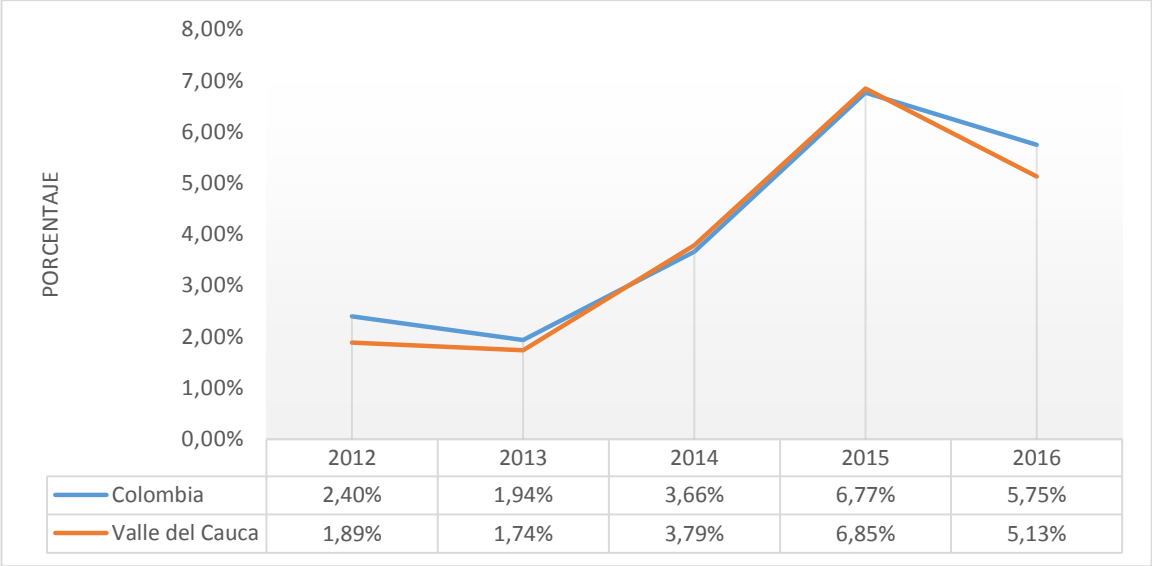


	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de interés	12,28%	10,78%	10,87%	11,45%	14,65%

Fuente: Banco de la República

Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su incremento presentado en el año 2016 constituye una amenaza para las empresas, porque aumenta el costo de la financiación bancaria, haciendo menos atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede aplazar las decisiones de inversión de las empresas. Debido a esto se considera que la tendencia de crecimiento de las tasas de interés del mercado puede representar una amenaza mayor para la empresa.

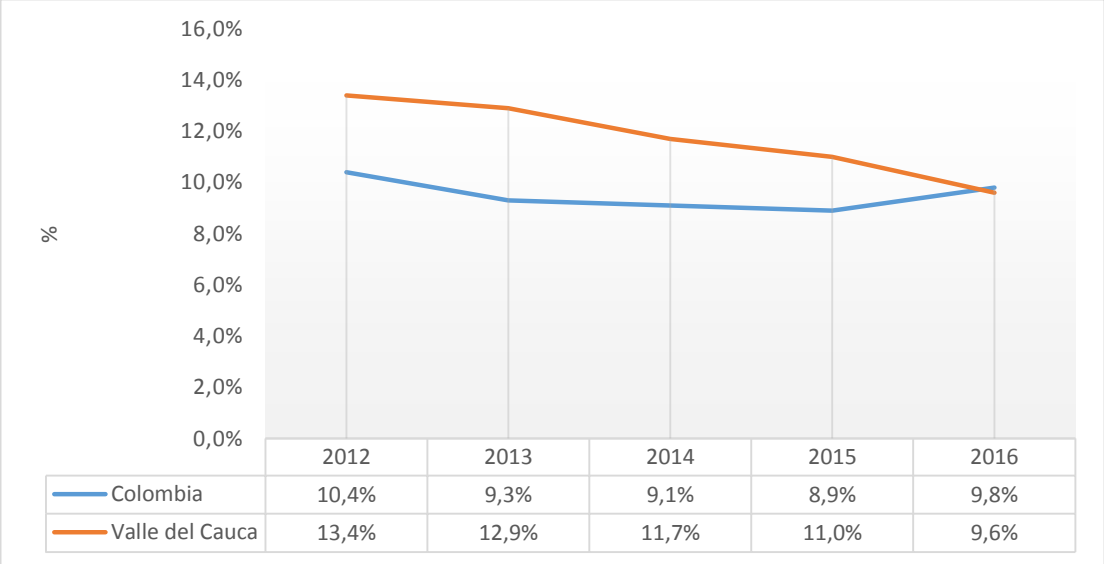
Gráfico 3. Inflación. 2012-2016



Fuente: Banco de la República

En el gráfico 3 se aprecia que la tendencia de la inflación es creciente en el período 2013-2015, es decir, en Colombia los precios vienen aumentando en forma general y sostenida, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve afectado ya que el encarecimiento de estos, desestimula a las personas para sus compras. A pesar que para el año 2016, la inflación disminuyó tanto a nivel nacional, como departamental, lo cierto es que, si se compara con los niveles del año 2012, continúan siendo elevados.

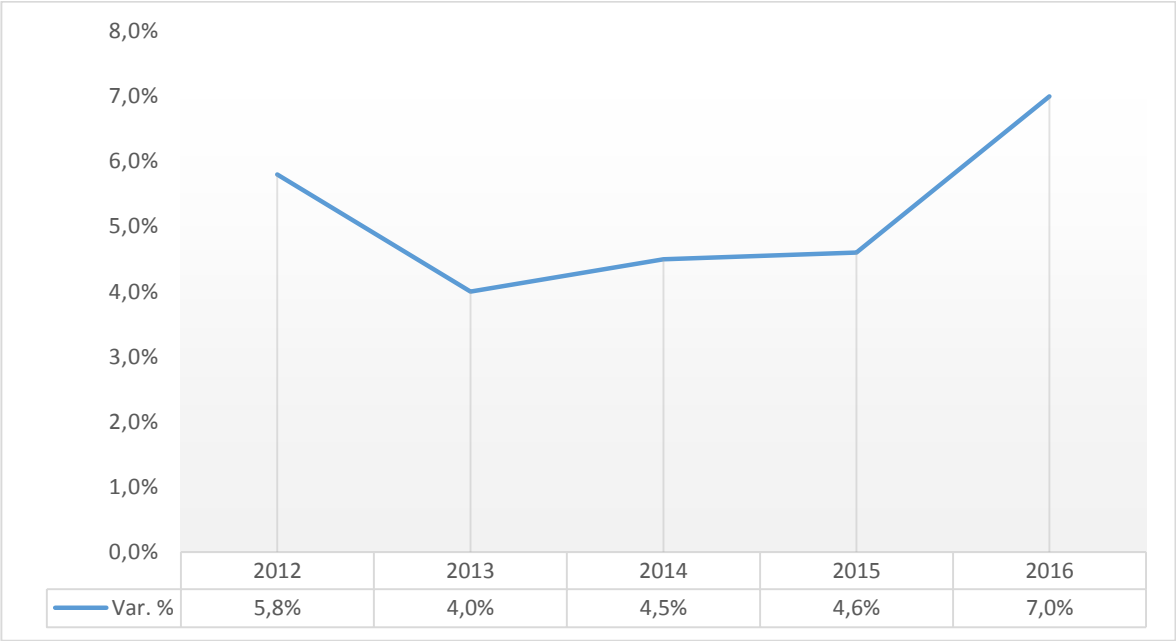
Gráfico 4. Tasa de desempleo. 2012-2016



Fuente: DANE

La tendencia que se presenta en el gráfico 4 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.4% en el 2012 a 9.6% en el 2016, destacándose el hecho que ha sido el único período de esta serie, en el cual fue levemente inferior al desempleo nacional. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general.

Gráfico 5. Salario mínimo. 2012-2016

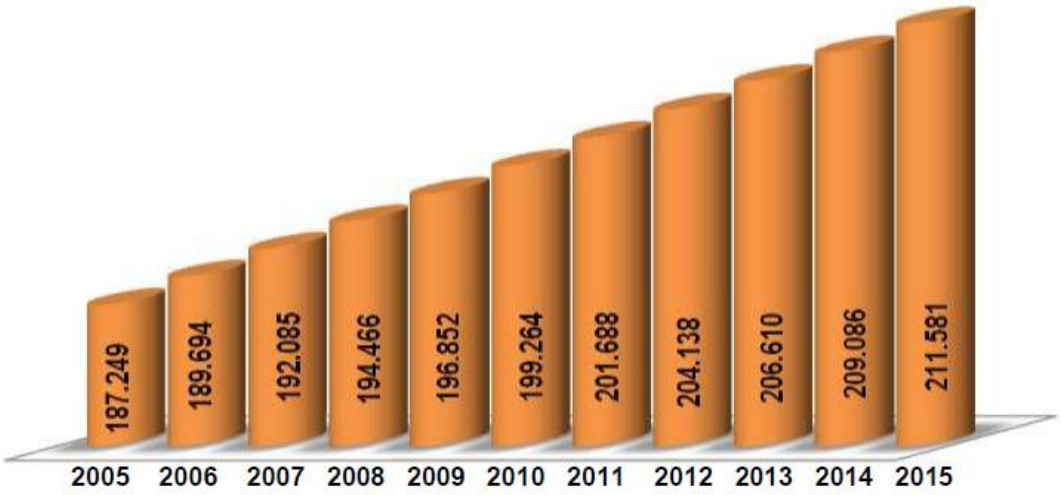


Fuente: DANE

En el gráfico 5 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016, superior al crecimiento de los años anteriores, situación que beneficia el consumo de las personas, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas. Teniendo en cuenta esto y considerando el efecto de la variable en las empresas, el incremento del salario mínimo es una amenaza, porque constituye un mayor costo de la nómina, elevando así los gastos operacionales.

6.1.2 Variable socio-demográfica

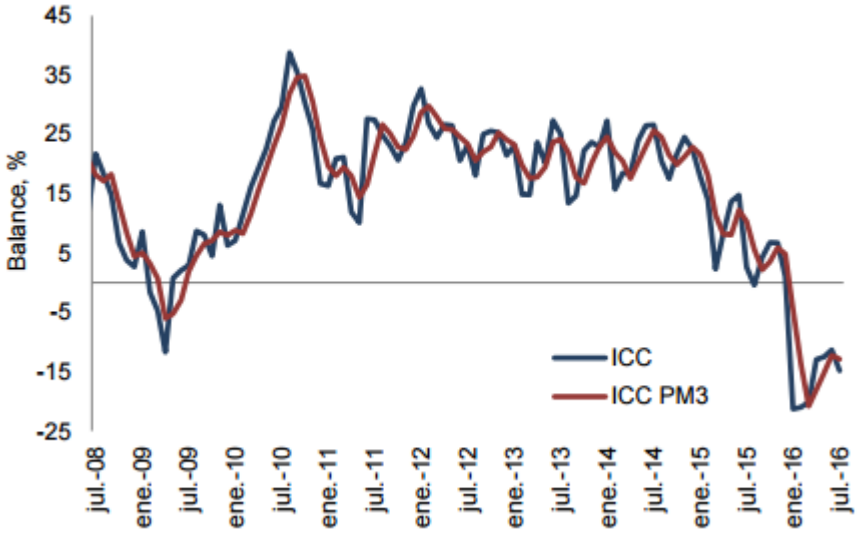
Gráfico 6. Comportamiento de la población Tuluá 2005-2015.



Fuente: Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Tuluá es una ciudad en crecimiento, así lo corrobora el crecimiento de su población, pasando de 187.249 habitantes en el año 2005 a 211.581 en el 2015, según proyecciones del DANE (ver gráfico 6), es decir, un crecimiento del 12.9% entre dichos años, lo que equivale a 1.3% anual.

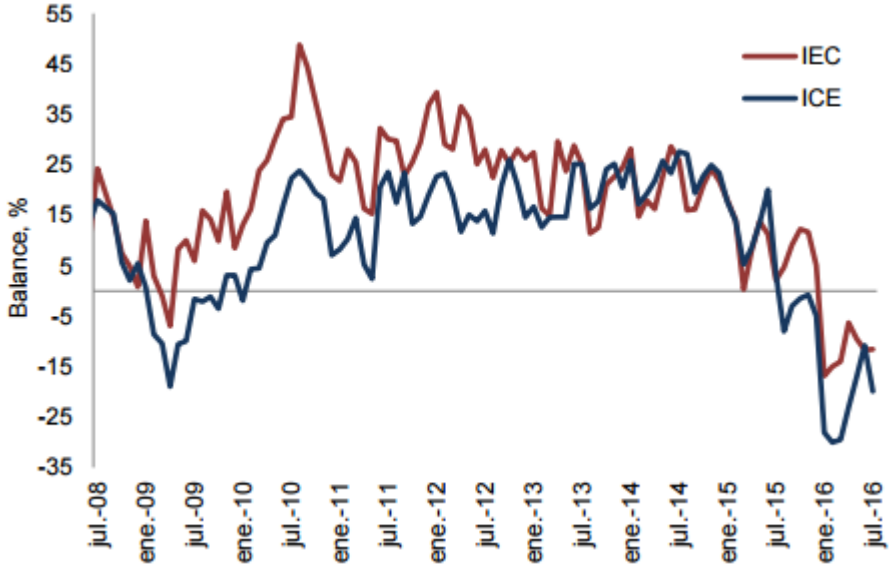
Gráfico 7. Índice de confianza del consumidor. Colombia a 2016*.



* Julio de 2016
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

El Índice de Confianza del Consumidor (CCI): es una herramienta de medición que tiene que ver con la opinión actual de las personas dentro de un país determinado. De acuerdo con los resultados de la más reciente medición de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), en julio de 2016 el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de -14,9%, lo que representa una caída de 3,6 puntos porcentuales (pps) frente al mes anterior y de 17,5 pps respecto a julio de 2015 (Gráfico 7). Con el resultado de este mes, la confianza de los consumidores revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cinco meses (Fedesarrollo, 2016).

Gráfico 8. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia a 2016*.



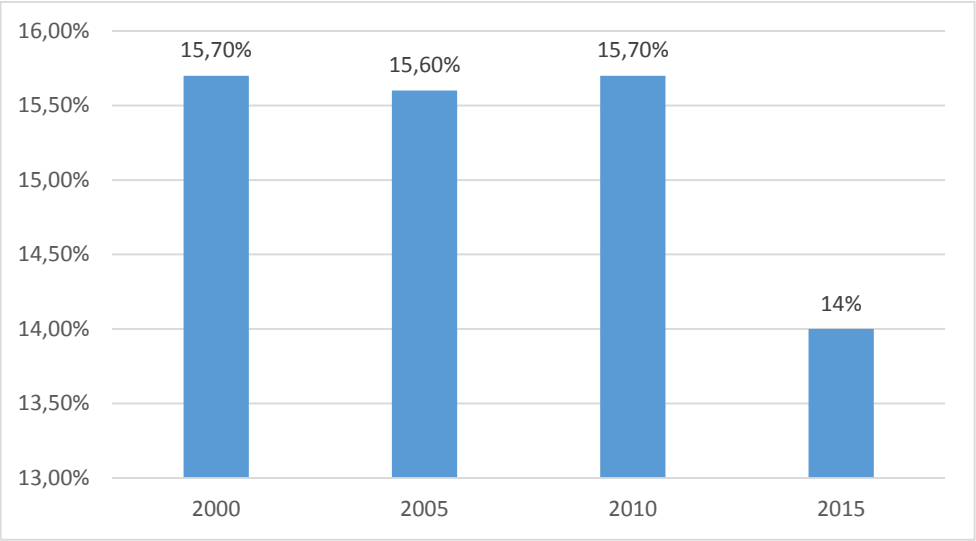
* Julio de 2016
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

Índice de condiciones económicas (ICC) reúne cinco componentes: tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año vista y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE) (Gráfico 8).

Como indica el gráfico, desde mayo del año 2015, la tendencia del ICE tiende a ser negativo. El deterioro del ICC con respecto a junio de 2015 se explica por una caída de 9,1 pps en el indicador de condiciones económicas, mientras que el indicador de expectativas se mantuvo prácticamente inalterado. Con relación a julio del año 2015, ambos componentes disminuyeron, el de expectativas en 13,7 pps y el de condiciones económicas en 23,2 pps (Gráfico 8).

Con el resultado de este mes, el indicador de condiciones económicas revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cuatro meses.[30] Las expectativas negativas del consumidor y de las condiciones económicas es una amenaza para las empresas, porque suponen menores perspectivas de la economía y de sus ventas, desestimulando así la inversión.

Gráfico 9. NBI. Valle del Cauca, 2000-2015.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf

Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres. El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

[30] FEDESARROLLO Comunicado de Prensa. Encuesta de Opinión del Consumidor [en línea]. Resultados a julio de 2016, Boletín No. 177 Recuperado de: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/BEOC_Julio_2016.pdf

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI[31] presenta una leve disminución para el 2015 (ver gráfico 9). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

6.1.3 Variable política

- **Ley laboral**: El Ministerio de Trabajo referencia las políticas laborales en Colombia, donde se conoce la normatividad que cobija y protege los derechos del trabajador y las leyes que apoyan el desempeño laboral en el país. Algunas de las más importantes se presentan a continuación:[32]

Acoso laboral: Está regulado por la Ley 1010 de 2006 y establece que es: Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

Afiliación y aporte al sistema de seguridad social: La normatividad que consagra la exigencia de afiliación al Sistema de Seguridad Social se encuentra estipulada en la Ley 100 de 1993, artículos 15 y 271; Ley 797, artículo 3; Decreto 1703/02, artículo 23 y Decreto 510/03, artículo 1 y demás normas concordantes.

En los contratos de trabajo los valores a pagar son los siguientes:

Pensión: 16%. El empleador deberá pagar el 12% y el trabajador el 4%.

Salud: 12.5%. El empleador deberá pagar el 8.5% y el trabajador el 4%.

Para los trabajadores independientes el ingreso base de cotización no podrá ser inferior al salario mínimo y deberá guardar correspondencia con los ingresos efectivamente percibidos por el afiliado.

Aportes parafiscales: CCF, SENA, ICBF: Los empleadores deben pagar los parafiscales así: SENA 2%, ICBF 3% CCF 4%. Con la Ley 1607 de 2012 y Decreto 862 de 2013 se exoneraron algunos empleadores previos al cumplimiento de lo establecido en las normas citadas.

---

[31] El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

[32] URNA DE CRISTAL. Conoce el Abecé laboral [en línea]. Portal de participación ciudadana, julio de 2013 [citado el 17 de junio de 2016]. Disponible en: http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/empleo-colombia

Auxilio de transporte: El auxilio de transporte es un auxilio de dinero a cargo del empleador que constituye salario para efecto de liquidar prestaciones sociales, según lo establecido en la ley 15 de 1959 y el decreto el decreto 1258 del mismo año.

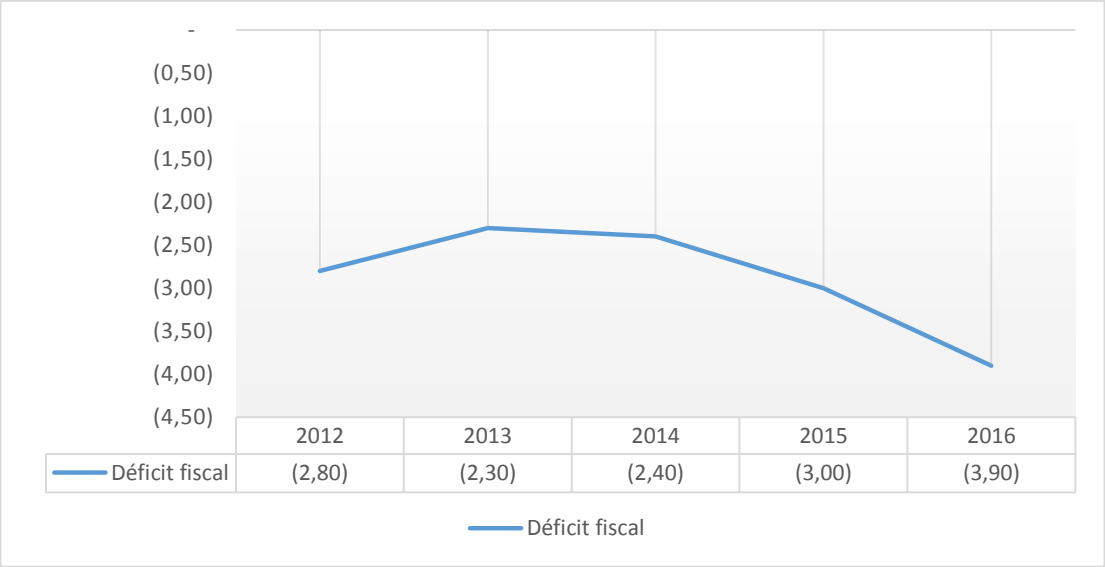
Este auxilio se establece a favor del trabajador cuando se reúnen los siguientes requisitos:

a) Que el trabajador devengue hasta dos veces el salario mínimo legal vigente

b) Que el empleador no preste al trabajador el servicio de transporte, salvo que el trabajador resida a más de 1000 metros del punto más cercano de la ruta de la empresa (artículo 10 del mencionado decreto)

Comisiones: Una de las formas de remunerar a un empleado, es mediante el pago de comisiones en función de la realización de una determinada actividad. Esta figura es da gran aplicación en las empresas comercializadoras, que suelen pagar a sus empleados una comisión por venta realizada, lo que de alguna forma asegura el buen desempeño de sus vendedores, en la medida en que su remuneración depende de su desempeño. El pago se puede pactar mediante un básico más comisiones, o sólo comisiones.

Gráfico 10. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2012-2016



Fuente: La Nota.com. Proyecciones económicas

En el gráfico 10 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2012-2016. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado). La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

6.1.4 Variable tecnológica

El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para las empresas, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos, utilizando las tecnologías de la información. La empresa posee acceso a tecnología para las comunicaciones y el manejo de información, sin embargo, no posee presencia en las redes sociales, factor desfavorable para su gestión comercial.

Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.[33] En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7.[34] El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma

[33] BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
[34] Ibíd. p. 82.

escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pillar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

De acuerdo a lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

6.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR ODONTOLÓGICO COLOMBIANO

6.2.1 Antecedentes del sector odontológico en Colombia

En años recientes el sector de la estética, el cuidado y la salud dental ha cobrado gran importancia en el desarrollo económico, este presenta una fuente de ingresos importantes, frente a los costos de los mismos. Según el Informe de Salud Estética 2007 publicado por Fenalco,[35] el Valle del Cauca se ha convertido en uno de los principales destinos de extranjeros, para la realización de tratamientos dentales, debido a los bajos precios de los tratamientos, desde su perspectiva y a partir de la idea de que el pago en dólares o monedas extranjeras con mayor revaluación que el peso es benéfico para los extranjeros.

Las diferentes empresas prestadoras de servicios de Salud Dental, se han ocupado de acaparar el mercado regional y nacional, con la construcción de diversas sedes las cuales permiten el acceso de mayor cantidad de pacientes a su entidad.

En el contexto regional del Valle del Cauca, existen entidades que organizan conferencias y seminarios constantemente, dirigidas estas a las entidades prestadoras de servicios de Salud, en las que se abarcan temas concisos, sobre el mercadeo odontológico, la capacitación del personal, la importancia de un buen servicio al cliente y la atención de quejas y reclamos a tiempo. Esta situación es importante para el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá, al estar en un entorno en el cual puede encontrar apoyo para diferentes temas asociados a la gestión y el mercadeo, sin embargo, también constituye un elemento que genera mayor competencia en el mercado porque otras empresas pueden aprovechar esta oportunidad.

Según el Diario Portafolio,[36] las clínicas especializadas en odontología se están convirtiendo en un fenómeno de negocios en el país, especialmente en los últimos 10 años, lo cual se refleja en el crecimiento de las clínicas odontológicas, que de

[35] Salud y Estética en Colombia [en línea]: Bogotá D.C.: Salud y Estética en Colombia [s.f.] [Consultado el 13 de nov de 2013]. Disponible en Internet: http://www.saludyesteticaencolombia.com/odontologia/MainAnnounce2.asp?key=62

[36] DIARIO PORTAFOLIO. La demanda impulsa las Clínicas Odontológicas [en línea]. [s.l.] Diciembre de 2007. [Consultado el 18 de sep de 2015]. Disponible en Internet: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2770586

manera propia o a través de franquicias amplían sus redes de servicios, factor que genera amenazas para el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá porque se incrementa la competencia en el mercado y hace necesario que la empresa se cuestione sobre su situación y tome las medidas requeridas para competir.

Adicionalmente, como se indica en el Diario Portafolio,[37] este crecimiento se evidencia en dos aspectos: primero, la dinámica en la cual las cadenas que promueven tratamientos de estética dental, ortodoncia y odontología general, que son los servicios más demandados, han crecido de la mano de una preocupación estética de la gente por mejorar su apariencia y salud oral; segundo, en la importancia que para los proveedores de materiales odontológicos ha adquirido el país, ya que Colombia se convirtió en el tercer mercado de Latinoamérica para las empresas que suministran materiales e insumos para odontología, después de México y Brasil.

De acuerdo con Botero y López[38] es por ello que el surgimiento de tendencias regionales como la red de Clínicas Odontológicas en todo el país (franquicias) y la socialización de los servicios odontológicos, producto de factores de carácter legal e incorporación de herramientas de mercadeo, definen la forma en la que actualmente se prestan los servicios odontológicos en Colombia.

El mercado de los servicios odontológicos se ha desarrollado en torno a leyes de educación, sanitarias y de privatización de la salud, que han generado un panorama de competencia fuerte e intensa.

Según Botero y López, el incremento de la competencia producto de la proliferación de profesionales y la masificación de los servicios asistenciales odontológicos, además de cambios en el entorno que obedecen a legislaciones como la ley 100 de 1993, así como cambios en las necesidades de los pacientes (Salud y Belleza), ha llevado a las empresas a tener una visión global y considerar alianzas o asociaciones que permitan captar mayor mercado, y el manejo de economías de escala para ser más eficientes. Las Clínicas Odontológicas, se han convertido en un fenómeno de negocio en rápido crecimiento en el país, dirigido a poblaciones de estratos bajo y medio, con un servicio de calidad a precios muy favorables.[39] En tal sentido, el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” por no ser parte de una red de clínicas o franquicias, debe evaluar la posibilidad de establecer convenios o asociaciones con otras empresas de sus mismas características, como alternativa para enfrentar la competencia del mercado.

---

[37] Ibíd.

[38] BOTERO VALLEJO, Carolina y LÓPEZ PALOMAR, Lida Constanza. Caso estudio, Clínica Odontológica Universitaria. Trabajo de grado Magister en Administración con énfasis en mercadeo. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Mayo de 2012

[39] Ibíd. p. 7.

En lo económico, el sector odontológico presentó una serie de variables que se relacionan entre sí, influenciadas por efectos de las directrices monetarias, el papel de política fiscal, los ciclos económicos, el funcionamiento del mercado del trabajo y el grado de apertura de la economía; dentro de ellas:[40]

- Sobreoferta de profesionales de la salud: El sector Salud presentó una sobreoferta de profesionales que el mercado no pudo absorber. Este desequilibrio de oferta y demanda generó disminución de los salarios, subempleo, guerra de precios y competencia desleal. Según la tabla Sobreoferta de odontólogos en Colombia, la tasa de desempleo estimada en el año 2010 era del 70% (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Sobreoferta de Odontólogos en Colombia

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

*http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf
**Modelo de oferta y demanda de recurso humano en salud en Colombia, nars -mxs, Universidad de Antioquia. Cálculo CENDEX
*** Cálculo del autor
Fuente: http://www.periodicoelpulso.com/html/0906jun/general/general-11.htm

Esta característica del mercado también incrementa el nivel de competencia para el Consultorio Odontológico "Escultura Dental", debido a que en la región Vallecaucana existen facultades de odontología que forman profesionales continuamente, aumentando así la cantidad de odontólogos que tienen como alternativa emplearse o crear su propia clínica para atención de pacientes, siendo un factor de competencia en el sector.

Además, dentro de las políticas de salarios, elemento polémico a nivel del sector odontológico por el tipo de contratación "prestación de servicios" (PS), manejado a través de tarifas que se ajustan a porcentajes entre el 20 y 25% del valor del tratamiento es considerado por los odontólogos cómo algo injusto debido a la inversión realizada en su formación profesional. Como figura en el artículo de la Revista de Estomatología facultad de Salud de la Universidad del Valle, el odontólogo en estas condiciones salariales, recuperaría toda su inversión en 11 años.[41]

- Creación de redes clínicas odontológicas. Los profesionales han visto la necesidad de asociarse e incorporar herramientas gerenciales, administrativas y de mercadeo,

[40] BOTERO y LÓPEZ. Op. Cit. p. 11.
[41] UNIVALLE. Notas de clase Universidad del Valle. Modulo I: Situación actual de la odontología en Colombia. Disponible en: http://univallefundamentos.blogspot.com/2011/02/modulo-isituacion-actual-de-la.htm

de esta manera se consolida el concepto de Clínicas Odontológicas en el país, convirtiéndose en las principales entidades prestadoras de servicios odontológicos privado gerenciados. El surgimiento de franquicias como modelo de negocio abierto, permitió a la población que estaba desatendida, acceder a los servicios odontológicos especializados con calidad a precios razonables. Es el caso de las Clínicas Odontológicas Sonría, la cual cuenta con más de 70 franquicias a nivel nacional y participación internacional (México).[42]

En lo Social, según Botero y López, la socialización de los servicios odontológicos, es un fenómeno que cambió los paradigmas del servicio; de esta forma el sector se ve afectado por un conjunto de situaciones de carácter social, entre ellos:

- Los estilos de vida. En Colombia solo se visita al odontólogo cuando se tiene alguna dolencia.

- Auge de la Salud y Belleza, impulsado por eventos y programas a nivel nacional e internacional, donde la búsqueda de la perfección toma importancia para el éxito social, profesional y personal.

- La odontología es considerada como un bien de lujo por sus altos costos.

- Falta de programas de promoción y prevención de la salud oral.

- Inestabilidad laboral de los odontólogos que prestan sus servicios a entidades de salud, por la forma de contratación, remuneración, jornada laboral y subempleos.

- Creciente oferta de odontólogos generales y

- Deserción de la práctica odontológica.

Estos aspectos sociales que condicionan la cantidad de personas y frecuencia en la asistencia al odontólogo, se convierten en amenazas para el crecimiento del Consultorio Odontológico “Escultura Dental”, factores que deben ser advertidos desde la publicidad, generando mensajes que conduzcan a cambiar este tipo de cultura.

Botero y López indican además que en lo político, los altos costos del Sistema de Salud y la corrupción, generaron que mucho dinero se quedara en los costos de transacciones e intermediación y no llegara a convertirse en servicios de salud para la gente, especialmente a nivel de promoción y prevención.

---

[42] GÓMEZ C. (2010) Crece la competencia entre las cadenas de clínicas odontológicas. Disponible en: www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7986820

En lo tecnológico; el desarrollo de tecnología basada en técnicas, equipos y materiales para uso clínico, se convirtió en una herramienta primordial en el área de la salud puesta al servicio del bienestar del paciente, herramienta diferenciadora a la hora de brindar un servicio seguro, rápido y preciso. Sin embargo, para empresas pequeñas como el Consultorio Odontológico "Escultura Dental" existe el condicionante de la capacidad de financiación y de recursos para acceder a este tipo de tecnologías, motivo por el cual el surgimiento y desarrollo tecnológico puede generar brechas más amplias entre las grandes clínicas que funcionan en redes y franquicias y las pequeñas empresas de odontología, especialmente de aquellas que operan en municipios como Tuluá, las cuales, al poseer restricciones presupuestarias, deben esperar más tiempo para incorporar los avances tecnológicos, rezagándose en temas de productividad respecto a las otras grandes clínicas.

Por lo tanto, Botero y López concluyen que la realidad es que el sector odontológico crece rápidamente, la competencia es cada vez más fuerte, y los patrones de compra de los consumidores van cambiando; muchas decisiones de los consumidores se basan en la experiencia del servicio, lo cual genera vínculos estrechos, e incluso familiares, que son difíciles de romper.

Este conjunto de factores se convierte en la razón principal para que el Consultorio Odontológico "Escultura Dental" diseñe su plan de direccionamiento estratégico, que tenga en cuenta las particularidades del entorno externo, la situación interna y de ello derivar las estrategias basadas en las perspectivas del Balanced Scorecard que le permitirán competir en el mercado y ser sustentable en el largo plazo.

6.2.2 Situación actual del sector odontológico colombiano

Según un artículo de la Revista Dinero[43] del año 2015, las clínicas dentales se han convertido en un próspero negocio que funciona de forma independiente al sistema de salud y que factura más de $100.000 millones al año.

De acuerdo con el artículo citado, a pesar de que a la Ley 100 ha sido señalada por muchos analistas como el causante del deterioro de los profesionales de la salud, no obstante, una de las excepciones son los odontólogos, que han montado sus propias redes de clínicas a lo largo del país y se preparan para exportar su modelo y sus servicios.

Siguiendo con el artículo de la Revista Dinero, una de las pioneras fue Jasban, que arrancó en 1990, dos años después le siguió Sonría y en 1995 Dentisalud. Hoy son

[43] REVISTA DINERO. El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia [en línea]. Edición digital, septiembre de 2015 [citado el 17 de junio de 2017]. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/clinicas-dentales-disputan-clientes-colombianos/214152

las más grandes del mercado y operan de forma directa o bajo un esquema similar a la franquicia. El sistema de clínicas nació para juntar varias especialidades de la odontología en un solo lugar, homologando equipos, tecnologías y know how.

Aunque el concepto de clínicas existía desde antes, lo que cambió fue la creación de cadenas que permiten economías de escala y una expansión más rápida; en Dentisalud su crecimiento se aceleró desde que decidieron montar locales en grandes superficies, en particular en los almacenes de Carrefour, hoy Jumbo.

Así mismo, decidieron buscar socios para crecer fuera de Bogotá y hoy tienen 26 clínicas propias y 24 de los socios, que en conjunto facturan $62.000 millones y emplean a 600 personas.

Las clínicas de Sonría suman 76 en 36 ciudades y los 35 locales que manejan bajo la razón social Inversiones Dama Salud les generaron ingresos de $59.110 millones. La tercera red odontológica por ingresos es la de Marlon Becerra que, según el portal los datos.com, reporta bajo cuatro razones sociales y factura en total $13.400 millones. Este negocio es cada vez más competido y las clínicas se disputan los clientes con tecnología, servicios y financiación.

Según el artículo referenciado, la ventaja de la odontología es que es emocional y está asociada a la idea de tener una mejor apariencia, por ende, no está atada al ciclo económico, pues quienes acuden a las clínicas consideran una necesidad inaplazable blanquear sus dientes o mejorar su sonrisa.

6.2.3 Análisis del sector a través de las Cinco Fuerzas de Porter

Botero y López[44] analizan el sector odontológico colombiano a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Amenazas de posibles entrantes: Las cadenas de clínicas odontológicas son un fenómeno en crecimiento a nivel del sector de servicios odontológicos. De esta manera para poder competir, es necesario brindar un servicio multidisciplinario, donde la tecnología y la constante capacitación forman parte esencial del servicio. Constituyéndose en barreras de entrada.

Diferenciación del servicio: Debido al rápido crecimiento y expansión del sector odontológico y la presión de la competencia, el logro de fidelización de marca se convierte en una barrera de entrada. Muchas decisiones de los usuarios se basan

[44] BOTERO VALLEJO, Carolina y LÓPEZ PALOMAR, Lida Constanza. Caso estudio, Clínica Odontológica Universitaria. Trabajo de grado Magister en Administración con énfasis en mercadeo. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Mayo de 2012

en la experiencia del servicio, lo cual genera vínculos estrechos, e incluso familiares, que son difíciles de romper.

Requerimientos de capital: Aunque para la prestación de los servicios odontológicos generales, solo se requiere una unidad odontológica, instrumentos y materiales, este tipo de barrera se hace intensa en la prestación integral de los servicios odontológicos. Las especialidades de salud oral, requieren un alto nivel de tecnología, herramienta clave del proceso de evolución del servicio, que lo hace, uno de los factores de toma de decisión de compra del cliente

Respuesta de los competidores establecidos: Debido a la creciente oferta de profesionales odontólogos, se generó una presión en el sector que trajo como resultado la incursión de clínicas que ofrecen todos los servicios de especialidad, las cuales introducen continuamente variaciones en su manera de ofertar los servicios, con el objetivo de ganar cuota de mercado. Se ha podido evidenciar una estrategia de liderazgo en costos. Con precios bajos, donde solo los que manejan un alto volumen pueden competir.

Como se observa, son pocas las barreras de entrada al negocio de la odontología, factor que es una amenaza para el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá, por cuenta de la elevada competencia en el mercado y la presencia de fuertes competidores con recursos y capital para participar del negocio.

Rivalidad entre competidores existentes: Como se mencionó anteriormente, la alta oferta de profesionales de servicios odontológicos, ha generado una rivalidad fuerte entre los competidores, no solo en precios, también las herramientas de mercadeo promocional y en publicidad, le permiten obtener mayor cuota de mercado. En este sentido, el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá debe diseñar sus estrategias publicitarias a través de la identificación de un nicho de mercado específico, que le permita tener un posicionamiento en el negocio.

Productos sustitutos: Por las características de los servicios de salud, este es un servicio que no presenta productos sustitutos. Se podrían considerar como sustitutos todos los materiales y equipos que ofrece el mercado para realizar la higiene en casa (auto cuidado), pero, es indispensable la visita al odontólogo dos veces al año, como control y prevención de enfermedades orales, ya que es muy difícil que el paciente realice una higiene muy exhaustiva por sí solo.

Poder de negociación de los compradores: La capacidad de negociación de los usuarios de los servicios odontológicos es alta. Este poder lo ha dado el mismo sector ante el exceso de oferta de los servicios y la competencia por mercado, provocando un usuario altamente sensible al precio. Además la disponibilidad de información, hace que el usuario se documente y conozca más acerca del servicio, y pueda exigir aún más. El cliente no tiene ninguna barrera de salida y solo

continuara su tratamiento si percibe ventajas diferenciadoras y existe una fuerte relación médico-paciente.

Otro aspecto importante a tener en cuenta lo constituyen los determinantes de la satisfacción de la atención odontológica en los usuarios del servicio odontológico. Al respecto, López y otros,[45] señalan que uno de los mayores desafíos que tiene y tendrá siempre el sector salud, es el de alcanzar más y mejores niveles de calidad de los servicios, un tema de preocupación de todas las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y clínicas, entre ellas las de servicios odontológicos. La calidad es un factor fundamental de posicionamiento y de competitividad; la creciente tendencia a desarrollar el concepto de ciudadanía en salud (derecho a la salud, equidad e integralidad), permite tener personas más informadas y con mayor criterio para reclamar lo que por derecho les está dado.

Según López y otros,[46] estas instituciones dependen en gran medida de sus usuarios, por lo que se hace importante el conocimiento de sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y tratar de superar sus expectativas. Entre sus propósitos se encuentra lograr servicios más confiables a un costo razonable, así como con una mejor imagen de la organización; en el mismo sentido, además del óptimo nivel profesional exigido para brindar la mejor calidad, es urgente mejorar la accesibilidad, la continuidad, la eficiencia, la eficacia y la oportunidad en el servicio.

En el estudio realizado por López y otros,[47] se logró reconocer algunas características del proceso de satisfacción de los usuarios del servicio odontológico, identificando la presencia de factores previos al ingreso y factores durante y después de la atención que en conjunto influyen en la construcción de la satisfacción de los pacientes. Los factores previos al ingreso pueden depender de características propias del servicio antes de la captación de los usuarios por la institución, como también de condiciones relacionadas con percepciones y experiencias previas. Los pacientes después de acceder al servicio y de recibir algún tipo de atención en la institución, o por influencia de experiencias de otros usuarios, lograron observar una serie de condiciones y características del servicio, lo cual les permitió realizar valoraciones de aspectos como: la atención brindada por el personal de la facultad, la calidad de los instrumentos y de los equipos utilizados durante su atención, el valor económico de los tratamientos y sus características; por otra parte, los procesos administrativos en general, logrando identificar fortalezas y debilidades del servicio. Con los aspectos evaluados e identificados cada paciente logra construir

---

[45] LÓPEZ PORTILLA, Jairo Esteban y otros. Determinantes de la satisfacción de la atención odontológica en un grupo de pacientes atendidos en la Clínica del Adulto de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia [en línea]. Artículo derivado de investigación. Financiación: recursos propios y Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia, febrero de 2013 [citado el 6 de marzo de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a13.pdf

[46] Ibíd. p. 211.

[47] Ibíd. p. 216.

una imagen general del servicio prestado por la entidad, que sirve de punto de comparación con otras instituciones, con respecto a la satisfacción por el servicio prestado.

Entre los aspectos identificados que afectan el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio odontológico, están: Tiempo de acceso al servicio; Forma de ingreso; Necesidad de tratamiento vs. Necesidades creadas; Motivos de deserción; Dificultades en el desarrollo del tratamiento; Atención al usuario; Percepción sobre la calidad del tratamiento realizado.

Poder de negociación de los proveedores: En cuanto a los proveedores; el sector de servicios odontológicos cuenta con diversidad de distribuidores de productos, materiales y equipos odontológicos a nivel local y nacional, los cual, disminuye el poder de negociación de los proveedores. Además, se cuenta con una variada gama de productos para cada procedimiento acorde a las necesidades requeridas por el profesional, y el paciente en cuanto a costos. Estas características también benefician al Consultorio Odontológico "Escultura Dental" de Tuluá, la cual en la actualidad cuenta con una amplia gama de proveedores para sus respectivas necesidades.

6.2.4 Servicios prestados en las clínicas odontológicas de Tuluá

De acuerdo al tipo de sector en el que se desarrolla el caso se hace necesario entender la naturaleza de los servicios: "los servicios habitualmente se venden antes de producirse (contrario a los bienes), los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, los servicios no se pueden tocar, ni oler, ni probar antes de comprarlos lo que genera mayor percepción de riesgo en los clientes, los servicios están dominados por cualidades de experiencia-atributos que solo pueden evaluarse significativamente después de la compra y durante la producción-consumo y por último en los servicios tanto el mercadeo postventa como la comunicación de boca a boca tienen mucha importancia para ganar la lealtad de la clientela"[48] Son diversos los servicios que se prestan en las clínicas odontológicas; a continuación se presenta en el cuadro 2 los servicios que son prestados por las tres principales clínicas en Tuluá.

Las siguientes clínicas fueron identificadas por parte del propietario del Consultorio Odontológico Escultura Dental de Tuluá, dado su posicionamiento en el municipio en referencia.

[48] BERRY l. y PARASURAMAN a. Marketing en las empresas de servicios compita mediante la calidad. bogotá: grupo editorial norma. 1993, p. 8.

Cuadro 2. Servicios odontológicos prestados en las tres principales clínicas de Tuluá.

RIE GRUPO ODONTOLÓGICO	ORAL BRACKET'S	SONRIA
ODONTOLOGÍA GENERAL	CIRUGIA MAXILOFACIAL	DISEÑO DE SONRISA
ENDODONCIA	CIRUGIA ORAL	IMPLANTOLOGIA
IMPLANTOLOGIA	DISEÑO DE SONRISA	ODONTOLOGIA GENERAL
PERIODONCIA	ENDODONCIA	ODONTOPEDIATRÍA
REHABILITACIÓN ORAL	IMPLANTOLOGIA	ORTODONCIA
ORTODONCIA	ODONTOLOGIA GENERAL	
ODONTOPEDIATRÍA	ODONTOPEDIATRÍA	
CIRUGÍA ORAL Y MAXILOFACIAL	ORTODONCIA INVISIBLE	
PROMOCIÓN EN SALUD	PERIODONCIA	
	REHABILITACION ORAL	

Fuente: información tomada de las páginas web de las empresas

De acuerdo al anterior cuadro, se observa que son múltiples los servicios prestados en las clínicas odontológicas de Tuluá, que incluyen desde la odontología general hasta especialidades como el diseño de sonrisas y la ortodoncia. A continuación se describen los diferentes servicios prestados:

ODONTOLOGIA PREVENTIVA: Tiene como finalidad interponer barreras para evitar el desarrollo de enfermedades bucodentales.

ORTODONCIA Y ORTOPEDIA MAXILAR: Buscan ordenar los dientes disparejos, mejorar las relaciones de los maxilares, realzar la estética y corregir deformaciones que afectan la posición correcta de los dientes, en niños, adolescentes y adultos.

REHABILITACION ORAL: Es la especialidad que reemplaza de forma parcial o total los dientes perdidos, con el objetivo de recuperar la funcionalidad y estética, involucrando de manera activa varias técnicas y especialidades, según la complejidad de cada caso, para lograr un resultado satisfactorio.

IMPLANTOLOGIA: Es el reemplazo de uno o varios dientes perdidos, mediante pequeños tornillos de titanio que van a soportar la prótesis o dientes a reemplazar.

PERIODONCIA: Previene y corrige las enfermedades de la encía y de los tejidos de soporte del diente.

ENDODONCIA: Tratamiento de las enfermedades de la pulpa dental (nervio). es utilizado para extirpar el nervio y/o la parte dañada del diente, de esta forma conserva la pieza dental para que continúe cumpliendo con su función masticatoria.

ODONTOLOGIA ESTETICA, BIOMATERIALES Y OPERATORIA: Busca mejorar la apariencia de la sonrisa, involucrando diferentes técnicas de acuerdo a cada caso, para obtener un conjunto armonioso, natural y saludable.

CIRUGIA MAXILOFACIAL: Se encarga de realizar procedimientos quirúrgicos especializados tales como biopsias, exodoncia y cirugías reconstructivas.

ODONTOLOGÍA GENERAL: La odontología general consiste en el diagnóstico de todos los problemas relacionados con la salud y la función de la sonrisa, incluidos el tratamiento y la reparación de dientes, encías y tejidos fracturados, infectados o dañados de alguna otra forma.

6.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO EXTERNO

De acuerdo a la información presentada en este capítulo, a continuación se identifican las principales oportunidades y amenazas que se generan en el entorno externo y que deben ser gestionadas por el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” de Tuluá.

En el cuadro 3 se presentan las oportunidades, su descripción y el efecto sobre el Consultorio Odontológico “Escultura Dental”; más adelante, en el cuadro 4 se identifican las amenazas.

Cuadro 3. Oportunidades que se presentan en el entorno

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EFECTO SOBRE EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”
O1	Crecimiento del sector servicios	En el caso del sector servicios, en el cual se encuentra la empresa en estudio, se aprecia que su crecimiento de 5.5% en el año 2014 (sector servicios sociales, comunales y personales) evidencia una mayor dinámica con relación al PIB total que registró un crecimiento de 4.6%.	La empresa pertenece a un sector económico con una importante dinámica de crecimiento, situación que genera oportunidades para incrementar las ventas por parte de la clínica.
O2	Disminución del desempleo	La tasa de desempleo en Colombia, tal como se observa en el gráfico 4 ha venido descendiendo en los últimos años. A lo largo de 2014 se observó una significativa reducción de la tasa de desempleo, la cual se ubicó en promedio en 9,1% en el total nacional	La disminución del desempleo es importante porque al haber más personas empleadas, tienen más posibilidades de acceder a los servicios odontológicos. Esta situación debe ser aprovechada por la clínica en estudio a través de estrategias que conduzcan a ampliar su mercado, lo cual no se ha dado en los últimos años.

O3	Bajos niveles de las tasas de interés	Las tasas de interés en Colombia en los últimos años ha estado en niveles relativamente bajos, lo cual es un signo de estabilidad macroeconómica	Las bajas tasas de interés son una oportunidad para la clínica en el evento de que requiera recursos del sector financiero, para adelantar proyectos de expansión o adquirir capital de trabajo.
O4	Concentración de la población de Tuluá en el área urbana	La población total de Tuluá se concentra principalmente en la zona urbana (cabecera), pues según proyecciones basadas en el Censo del 2005, para el año 2013 el 85.84% de la población total estaba contenida en dicha zona, mientras que el 14.16% era rural	Es una oportunidad para la clínica dado que la mayor población concentrada en el área urbana se traduce en un mercado más amplio que favorece el potencial de desarrollo de la clínica.

Continuación cuadro 3.

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EFECTO SOBRE EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"
O5	Reforma del sistema general de seguridad social	Ley 100 de 1993, con la que, "se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud (S.G.S.S), se aumenta la oferta de servicios asistenciales y se extiende a la familia del trabajador (crea las EPS, ARS, IPS, y ESE)	Es una oportunidad para crear convenios, dado a que más personas han podido ingresar al sistema de salud, y esta situación permitiría aumentar las ventas de la clínica.
O6	Comercio electrónico	El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas	El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector de servicios, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados locales y regionales, utilizando las tecnologías de la información. La clínica no cuenta con este tipo de herramientas en la actualidad.
O7	Incremento de la conectividad	El Reporte Global de Tecnologías de la Información destaca a Colombia como el país de América Latina que ascendió más posiciones en el Índice de Conectividad debido a mejoras trascendentales en los componentes de preparación para el acceso, uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones	La conectividad eleva la productividad de las empresas y es una oportunidad para la clínica, porque le permite el manejo de información y datos para beneficio de su actividad. Esta oportunidad es importante para la clínica en estudio para ampliar sus mercados y dar a conocer sus servicios a más personas.
O8	Entidades que capacitan al sector	En el contexto regional del Valle del Cauca, existen entidades que organizan conferencias y seminarios constantemente, dirigidas estas a las entidades prestadoras de servicios de Salud, en las que se abarcan temas concisos, sobre el mercadeo odontológico, la capacitación del personal, la importancia de un buen servicio al cliente y la atención de quejas y reclamos a tiempo	Para la clínica es fundamental aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para la capacitación de sus mano de obra, en temas de mercadeo, servicio al cliente entre otras, dado que le permite corregir algunas debilidades existentes, situación que no se ha logrado en los últimos años.
O9	Amplia oferta de materiales odontológicos	La importancia que para los proveedores de materiales odontológicos ha adquirido el país es amplia, ya que Colombia se convirtió en el tercer mercado de Latinoamérica para las empresas que suministran materiales e insumos para odontología, después de México y Brasil.	Para la clínica es importante contar con un amplio portafolio de proveedores de materiales odontológicos. En tal sentido es importante fortalecer las relaciones comerciales con estos proveedores del mercado.

Continuación cuadro 3.

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EFECTO SOBRE EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"
O10	Desarrollo tecnológico para el sector	El desarrollo de tecnología basada en técnicas, equipos y materiales para uso clínico, se convirtió en una herramienta primordial en el área de la salud puesta al servicio del bienestar del paciente, herramienta diferenciadora a la hora de brindar un servicio seguro, rápido y preciso	Es una oportunidad para la clínica mejorar los equipos tecnológicos que permita crear diferencia en el servicio al brindar un bienestar para el paciente.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Amenazas que se presentan en el entorno

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	EFECTO SOBRE EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"
A1	Incremento de la inflación	En el transcurso del año anterior la inflación aumentó de manera continua desde el bajo nivel observado a finales de 2013 (1,94%). Igualmente, la inflación básica, que se ubicó en 3,06%, registró un aumento, aunque de menor magnitud que el de la inflación total.	El crecimiento de los precios afecta los ingresos de las personas, quienes tendrán menos capacidad adquisitiva y pueden reducir la demanda de los servicios odontológicos por no ser parte de la canasta familiar.
A2	Devaluación del peso colombiano	La recuperación de la economía de los Estados Unidos y la desaceleración en otros países se tradujo en un fortalecimiento del dólar frente a la mayoría de las monedas, tanto de países desarrollados como emergentes. Todas las monedas de Latinoamérica se depreciaron: el peso colombiano en 24,2%	Dadas las características de la empresa, como prestadora de servicios no exportables, la devaluación de la moneda es una amenaza, porque pueden encarecerse los insumos o equipos importados, disminuyendo las posibilidades de adquirir este tipo de bienes en el exterior.
A3	Concentración de la población en estratos 1 y 2	En conjunto, los estratos 1 y 2 representan el 65.7% de la población total.	La concentración de la población de Tuluá en estratos 1 y 2 es una amenaza para el desarrollo de la clínica, porque reduce el mercado potencial de la misma, dado que esta población generalmente cuenta con SISBEN y las posibilidades de ventas para esta población son menores.
A4	Incremento del número de odontólogos graduados en Colombia	En Colombia en el año 1970 existían cinco (5) Facultades de Odontología y al 2010 "habían 38.000 Odontólogos egresados de 36 Facultades de Odontología y cerca de 20.000 estudiantes en formación.	La dinámica del mercado de los odontólogos en el país es una amenaza porque elevan las probabilidades de que ingresen a los mercados más competidores.
A5	Incremento de la competencia en el sector	Las diferentes empresas prestadoras de servicios de Salud Dental, se han ocupado de acaparar el mercado regional y nacional, con la construcción de diversas sedes las cuales permiten el acceso de mayor cantidad de pacientes a su entidad	La llegada al mercado de empresas con sedes a nivel nacional es una fuerte competencia para la clínica, ya que reduce el mercado potencial y pueden resentir las ventas.
A6	Estilos de vida	En Colombia sólo se visita al odontólogo cuando se tiene alguna dolencia	El sector en general se ve afectado por un conjunto de situaciones de carácter social, entre ellos el estilo de vida.
A7	El tipo de bien de lujo	La odontología es considerada como un bien de lujo por sus altos costos.	Esta es otra de las situaciones de carácter social que afectan las ventas de la clínica, porque en Colombia, la odontología es considerada como un bien de lujo por sus altos costos.

Fuente: elaboración propia

7. ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA, RESPECTO DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEFINIDAS POR EL BALANCED SCORECARD

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

7.1.1 Breve historia del negocio

El 6 de enero del 2000, llega a Tuluá el odontólogo Alexander L. Rodríguez Sáenz a realizar el rural correspondiente a la Escuela de Policía Simón Bolívar hasta el 2002, donde inicia trabajando en varios consultorios, clínicas y dictando clases a las auxiliares de odontología e higienistas orales. En el 2009 crea una sociedad con unos odontólogos especialistas donde empieza su reconocimiento por su buen servicio y satisfacción de los clientes.

En el 2010 inicia la Especialidad de Operatoria, Estética y Biomateriales en la Universidad Santiago de Cali, donde empieza a tener la idea de ser independiente y allí es donde se crea el Consultorio Odontológico “Escultura Dental” el 01 agosto de 2012 hasta la fecha.

ANTIGÜEDAD: Cuatro (4) años en el mercado.

TIPO DE SOCIEDAD: prestación de servicios (Salud).

UBICACIÓN (DIRECCIÓN): Cll 26 # 36-15 Alvernia. Edificio Vitta.

Cuenta con excelentes instalaciones:

- Ascensor
- Amplias áreas comunes
- Salas de espera con televisores por piso
- Aire acondicionado

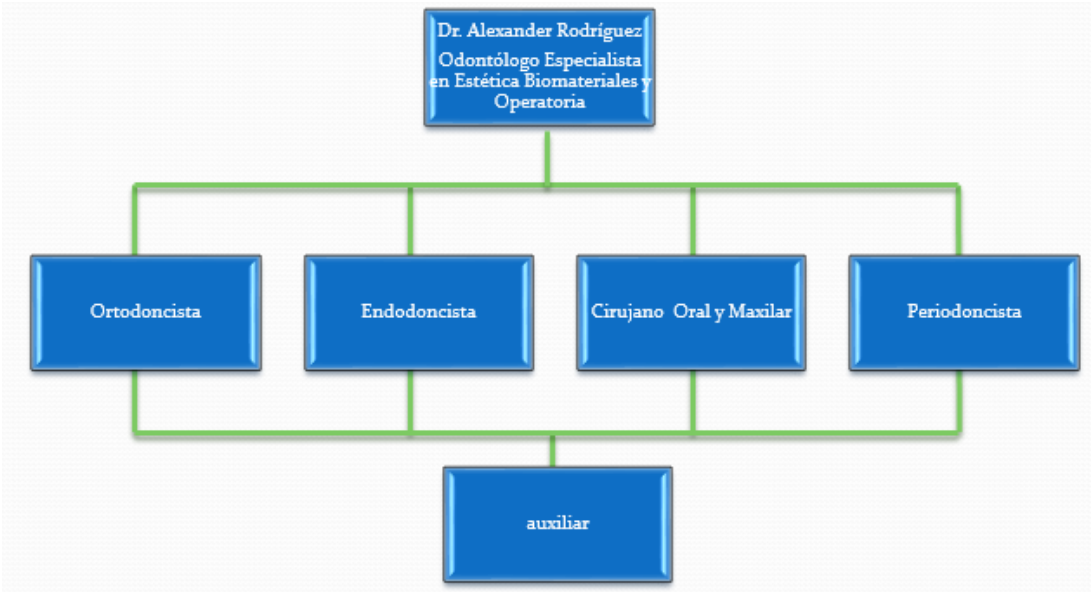
Figura 2. Ubicación de la empresa

Fuente: archivo de la empresa

7.1.2 Estructura organizacional

La empresa presenta el siguiente organigrama:

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: archivo de la empresa

DR. Alexander L. Rodríguez Sáenz
Especialista Estética Dental

Odontólogo general del C.O.C. Bogotá 1999, **Especialista Biomateriales Operatoria y Estética Dental U.S.C. 2013**. Ganador concurso Presentación de caso clínico, II Congreso internacional de oclusión, estética y rehabilitación oral, Cali 2011. Curso Teórico Práctico Escultura Dental con resinas compuestas directas sector anterior dictado por el Dr. Cristian Higashi, (Brasil) Cali 20011. Entrenamiento Procedimientos restaurativos avanzados para restauraciones estéticas directas e indirectas, ICDE Ivoclar Vivaden Bogotá 2011. Curso internacional de odontología estética, optimización sector anterior, dictado por el Dr. Miguel Asenjo Martínez. (Puerto Rico) Cali 2010. Diplomado Últimas técnicas en Rehabilitación Oral Estética, Cali 2007. Más de 14 actualizaciones en los últimos años.

Funciones:

- DR. ALEXANDER RODRIGUEZ, PROPIETARIO, ODONTOLOGO ESPECIALISTA EN ESTETICA, BIOMATERIALES Y OPERATORIA: Quien toma las decisiones financieras, servicios, compras, selección, realiza la parte de odontología general como especializada.
- Auxiliar: Es la encargada de citar a los pacientes, apoya al odontólogo en la atención y en la realización de los tratamientos, esteriliza el instrumental, mantiene una buena higiene y conoce las medidas de seguridad del consultorio.

7.1.3 Conceptualización del negocio

Cuadro 5. Conceptualización del negocio

N°	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1°	MERCADOS ATENDIDOS	La empresa está ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, en el cual se pretende establecer un reconocimiento en el mercado odontológico.
2°	SEGMENTOS A ATENDER	Pacientes particulares, pacientes de Previser a nivel del Valle
3°	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A SATISFACER	Mejorar la calidad de vida de las personas logrando que queden satisfechos con un excelente servicio odontológico
4º	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A PRODUCIR O COMERCIALIZAR	Presta un servicio con la mejor calidad de especialistas, donde se puede encontrar aclaramiento dental, coronas, carillas estéticas, implantes con su respectiva rehabilitación, diseños de sonrisa, endodoncia, periodoncia, extracción de cordales, resinas, ortodoncia etc. además cuenta con un grupo altamente capacitado
5°	TECNOLOGIAS UTILIZADAS	Se realizan tratamientos con materiales y equipos avanzados, contando con laboratorios calificados y estandarizados obteniendo resultados de excelente calidad.

Fuente: elaboración de las autoras

7.1.4 Direccionamiento estratégico actual

La empresa cuenta con la siguiente misión y visión:

Misión: Somos una empresa que presta servicios odontológicos, estéticos y de calidad, utilizando los mejores productos, variedad de tratamientos y tecnología avanzada. Ya que somos un grupo de especialistas con el propósito de obtener óptimos resultados, generando así un alto reconocimiento a la clínica y un mayor beneficio en la vida cotidiana de las personas.

Visión: Ser una empresa de un alto reconocimiento en el mercado, generando competitividad tanto por el profesionalismo, la calidad y por la excelente prestación de servicios que se les ofrece a los pacientes, contribuyendo así con el bienestar y la salud de la sociedad.

7.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Con base en la información recolectada por las autoras y el conocimiento del propietario de la empresa, a continuación se presenta una calificación de los factores internos del CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. Es importante describir cada uno de los factores que intervienen y que inciden en el cumplimiento de su misión. El análisis de estos factores permite precisar las fortalezas y debilidades del sistema y los procesos de la organización en estudio. En el anexo A. se presenta la guía para la entrevista utilizada, que permitió precisar cada uno de estos factores directamente con el propietario de la empresa en referencia. En el Anexo B se presentan los criterios para la calificación.

Estos factores asociados a las perspectivas son:

Perspectiva financiera:
- Factor financiero

Perspectiva del cliente:
- Factor competitividad

Perspectiva de procesos internos:
- Factor gerencia
- Factor organización
- Factor capacidad tecnológica
- Factor prestación de servicios e inventarios

Perspectiva aprendizaje y conocimiento:
- Factor talento humano

7.2.1 Factor financiero

Constituye un factor trascendental para la adecuada gestión de las empresas en general, complementando los factores organizacionales, tecnológicos y humanos. El factor financiero posibilita a la empresa crecer y llevar a cabo proyectos estratégicos para competir, así como también para sus actuaciones en el corto plazo.

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Acceso a capital cuando lo requiere**: no es una empresa de capital grande, pero se mantiene una base si es necesaria en contingencias. (***fortaleza media***).

2. **Habilidad para competir con precios**: en este mercado hay mucha variedad de precios, los precios de la empresa no son económicos sino justos. (***fortaleza media***).

3. **Estabilidad de costos**: actualmente es rentable la unidad de negocio. (***fortaleza alta***).

4. **Direccionamiento en los planes de inversión**: La empresa no cuenta específicamente con planes de inversión, sino que cuando se requiere invertir, son basados en las decisiones del nivel central, lo cual afecta la flexibilidad y no se sigue un proceso como tal. (***debilidad alta***).

5. **Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión**: la idea es a corto plazo crecer y contar con instalaciones más amplias y completas, para mejorar los servicios. (***fortaleza media***).

6. **Gastos administrativos**: la empresa cumple con los gastos administrativos sin inconvenientes (***fortaleza media***).

7. **Costo laboral**: dado a que el número de trabajadores no es superior a 1, es rentable (***debilidad baja***).

8. **Utilidad neta**: es adecuado el nivel de utilidad al mercado siempre en crecimiento (***fortaleza media***)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 6. Factor Financiero CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”

FACTOR FINANCIERO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere		**F**						**F 12.5%**	
2. Habilidad para competir con precios		**F**						**F 12.5%**	
3. Estabilidad de costos	**F**						**F 12.5%**		
4. Direccionamiento en los planes de inversión				**D**			**D 12.5%**		
5. Coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión		**F**						**F 12.5%**	
6. Gastos administrativos		**F**						**F 12.5%**	
7. Costo laboral						**D**			**D 12.5%**
8. Utilidad		**F**						**F 12.5%**	

FORTALEZAS	**75%**	**DEBILIDADES**	**25%**
FA	12.5%	DA	12.5%
FM	62.5%	DM	0%
FB	0%	DB	12.5%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.2 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio:

1. **Calidad y exclusividad de los servicios**: la calidad excelente y en cuanto a la exclusividad, cuenta con un número de especialistas con experiencia en el mercado y capacitación constante. (***fortaleza alta***).

2. **Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo**: La empresa no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, pero tiene estimado el potencial del mismo. (***debilidad media***).

3. **Participación en el mercado**: dado a la buena ubicación con la que cuenta el consultorio se abarca el área de salud, proporcionando mayor número de pacientes. (***fortaleza media***).

4. **Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores**: la mejor barrera es la calidad y el servicio. (***fortaleza media***).

5. **Fortaleza de los proveedores**: la empresa siempre cuenta con buen inventario para dar excelente servicio (***fortaleza media***).

6. **Servicio al cliente**: de 1 a 10; 8 y en proceso de mejorar. (***fortaleza alta***).

7. **Experiencia de la empresa**: cuatro años el consultorio, pero los integrantes abarcando los especialistas que prestan sus servicios allí, cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado. (***fortaleza alta***).

8. **Capacidad de negociación con los proveedores**: Existen suficientes proveedores en la mayoría de insumos y materias primas requeridas, sin embargo, por el nivel de compras son los proveedores los que imponen las condiciones. (***fortaleza media***)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor competitividad para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL". Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 7. Factor Competitividad CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL".

FACTOR COMPETITIVIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad y exclusividad del servicio	**F**						**F 12.5%**		
2. Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo.					**D**			**D 12.5%**	
3. Participación en el mercado		**F**						**F 12.5%**	
4. Barreras de entrada en el mercado de nuevos competidores		**F**						**F 12.5%**	
5. Fortaleza de los proveedores		**F**						**F 12.5%**	

6. Servicio al cliente	**F**						**F 12.5%**		
7. Experiencia de la empresa	**F**						**F 12.5%**		
8. Capacidad de negociación con los proveedores		**F**						**F 12.5%**	

FORTALEZAS	87.5%	DEBILIDADES	12.5%
FA	37.5%	DA	0%
FM	50.0%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.3 Factor gerencia

Para la gerencia es de vital importancia conocer los resultados operacionales de su gestión en la empresa, para ello se aplican indicadores de gestión gerencial lo que permite conocer resultados de la actividad y el crecimiento de la misma; con la posibilidad de comparar resultados con otras empresas del sector o con los resultados obtenidos en periodos anteriores. A continuación, se explican las variables inherentes a este factor y se clasifica cada una como fortaleza o debilidad, así mismo, su impacto alto, medio o bajo, dependiendo de la forma como se presenta en la organización CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”.

1. **Cuidado de la imagen corporativa**: la empresa siempre permanece pendiente de priorizar la atención al cliente y tener excelentes referencias de los mismos (***fortaleza alta***)

2. **Metas y objetivos definidos**: siempre se piensa en crecer, mejorar el servicio, de esta manera ofrecer mejores alternativas a corto y largo plazo (***fortaleza media***).

3. **Estrategia general para competir**: la calidad es la principal fortaleza en este gremio tan competitivo. (***fortaleza alta***)

4. **Existencia de la declaración de la misión**: si, se reitera que la calidad y el excelente servicio siempre serán la prioridad (***fortaleza alta***)

5. **Desarrollo de planes de contingencia**: al ser una clínica en desarrollo, cada uno cumple sus funciones específicas (***debilidad media***).

6. **Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio**: se trata de incluir nuevos procedimientos, materiales y equipos para satisfacer las necesidades de los clientes. (***fortaleza alta***).

7. **Comunicación gerencial abierta y clara**: al ser de dos personas se maneja una comunicación fluida y directa. (***fortaleza alta***).

8. **Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas**: hay buen diálogo faltaría implementar ideas, que se puedan solidificar. (***fortaleza media***).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor gerencial para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL". Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 8. Factor Gerencia CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"

FACTOR GERENCIA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Cuidado de la imagen corporativa	**F**						**F 12.5%**		
2. Metas y objetivos definidos		**F**						**F 12.5%**	
3. Estrategia general para competir	**F**						**F 12.5%**		
4. Existencia de la declaración de la misión	**F**						**F 12.5%**		
5. Desarrollo de planes de contingencia					**D**			**D 12.5%**	
6. Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	**F**						**F 12.5%**		
7. Comunicación gerencial abierta y clara	**F**						**F 12.5%**		
8. Espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas		**F**						**F 12.5%**	

FORTALEZAS	87.5%	DEBILIDADES	12.5%
FA	62.5%	DA	0%
FM	25.0%	DM	12.5%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.4 Factor organización

La empresa está compuesta por personas responsables de administrar toda la organización. Estas personas realizan todas las actividades administrativas y de control que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad; éstas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control y unidad de mando. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor, en el caso de la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL".

1. **Existencia de un organigrama formal**: si está establecido y documentado. (***fortaleza alta***)

2. **Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos**: En la empresa no se cuenta con una metodología para elaborar planes estratégicos. (***debilidad alta***)

3. **Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad**: Si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados. (***fortaleza alta***).

4. **Claridad en las funciones del personal**: En la empresa las funciones del personal son claras (***fortaleza alta***)

5. **Existencia y definición de procesos**: Se conocen los procesos relacionados con la prestación de servicios y están escritos en un manual de procesos. (***fortaleza alta***).

6. **Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos**: la empresa lleva en el mercado cuatro años donde poco a poco se ha buscado formar planes estratégicos por establecer, siempre son escuchadas las opiniones del grupo de trabajo (***debilidad baja***).

7. **Rotación de las directivas**: no existe rotación de los directivos porque la empresa está conformada por dos personas. (***fortaleza baja***)

8. **Personal con liderazgo visible**: La empresa cuenta con personal que posee liderazgo en cabeza del propietario (***fortaleza baja***)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor organización para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. Como existen en este factor ocho variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 12.5% (1/8). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 9. Factor Organización CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”

FACTOR ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Existencia de un organigrama formal	**F**						**F 12.5%**		
2. Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos				**D**			**D 12.5%**		
3. Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	**F**						**F 12.5%**		
4. Claridad en las funciones del personal	**F**						**F 12.5%**		
5. Existencia y definición de procesos corporativos	**F**						**F 12.5%**		
6. Participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos				**D**			**D 12.5%**		
7. Rotación de las directivas			**F**						**F 12.5%**
8. Personal con liderazgo visible			**F**						**F 12.5%**

FORTALEZAS	**75.0%**	**DEBILIDADES**	**25.0%**
FA	50.0%	DA	25.0%
FM	0.0%	DM	0.0%
FB	25.0%	DB	0.0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.5 Factor capacidad tecnológica

La tecnología en las empresas del sector servicios odontológicos es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad, configura una nueva plataforma de soporte

sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Por lo tanto, para la realización de tareas administrativas, contables, financieras y actividades de control, la técnica y la tecnología son fundamentales. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor en el caso específico de la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”.

1. **Habilidad técnica y de servicio**: gracias a la experiencia y la capacitación se presta un excelente servicio. (***fortaleza alta***).

2. **Capacidad de innovación**: se implementan técnicas nuevas y utilización de materiales de tecnología para prestar mejores servicios. (***fortaleza alta***)

3. **Efectividad de la prestación de servicios**: excelente servicio y mejorando día a día. (***fortaleza alta***).

4. **Flexibilidad de la prestación del servicio**: siempre se busca dar varias opciones para que el paciente escoja con la que más se acomode a su necesidad y requerimiento (***fortaleza alta***)

5. **Equipos actualizados para el procesamiento de la información**: no se cuenta con programas sistematizados. (***debilidad alta***)

6. **Mantenimiento adecuado de equipos y software**: hay un calendario de mantenimiento que se cumple para que los equipos permanezcan con un buen funcionamiento. (***fortaleza alta***).

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor capacidad tecnológica para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 10. Factor capacidad tecnológica CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL".

FACTOR CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de servicio	**F**						**F 16.6%**		
2. Capacidad de innovación	**F**						**F 16.6%**		
3. Efectividad de la prestación de servicios	**F**						**F 16.6%**		
4. Flexibilidad en la prestación del servicio.	**F**						**F 16.6%**		
5. Equipos actualizados para el procesamiento de la información				**D**			**D 16.6%**		
6. Mantenimiento adecuado de equipos y software	**F**						**F 16.6%**		

FORTALEZAS	**83.0%**	**DEBILIDADES**	**16.6%**
FA	83.0%	DA	16.6%
FM	0%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.6 Factor prestación de servicios e inventarios

Para las empresas de servicios odontológicos este factor es fundamental, por ser un sector que requiere altos niveles de eficiencia y productividad, que conduzcan a ser competitivos. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio con relación a este factor.

1. **Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas:** la empresa cuenta con instalaciones modernas, facilidad de acceso a todo tipo de pacientes. (***fortaleza alta***)

2. **Tecnología para la prestación de servicios adecuada**: se cuenta con buena tecnología con respecto al mercado. (***fortaleza media***)

3. **Medición de los procesos de prestación de servicios**: no se ha establecido actualmente medición de los procedimientos. (***debilidad media***)

4. **Gestión de inventarios**: existen formatos de periodos anteriores para tener en cuenta (***debilidad media***).

5. **Existencia de pronóstico de la demanda**: se ha obtenido mejores resultados, pero no se maneja aun (***debilidad media***)

6. **Existencia de plan de prestación de servicios**: el criterio es la calidad y la buena prestación de servicio, lo que le ha proporcionado a la empresa mayor índice de clientes, obteniendo de esta forma mejores resultados. (***fortaleza media***)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor financiero para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL". Como existen en este factor siete variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

Cuadro 11. Factor prestación de servicios e inventarios CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"

FACTOR PRESTACIÓN DE SERVICIOS E INVENTARIOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	**F**						**F 16.6%**		
2. Tecnología para prestación de servicios adecuada		**F**						**F 16.6%**	
3. Medición de los procesos de producción					**D**			**D 16.6%**	
4. Gestión de inventarios					**D**			**D 16.6%**	
5. Existencia de pronóstico de la demanda					**D**			**D 16.6%**	
6. Existencia del plan de producción		**F**						**F 16.6%**	

FORTALEZAS	**50.0%**	**DEBILIDADES**	**50.0%**
FA	16.6%	DA	0.0%
FM	33.2%	DM	50.0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.2.7 Factor talento humano

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los individuos que la componen, todo este grupo de personas constituyen los recursos humanos de la organización independiente del cargo que desempeñen. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"[49]. A continuación se aprecian las fortalezas y debilidades que hacen parte de este factor:

1. **Presencia de procesos para la selección e inducción del personal**: cuando se ha requerido se implementan pruebas idóneas, revisadas y analizadas por psicólogo. (***fortaleza alta***).

2. **Evaluación del nivel académico**: se está capacitando constantemente y se evalúa el personal. (***fortaleza alta***)

3. **Medición de la experiencia técnica**: el mejor método de medición es la satisfacción de los clientes ya que ellos mismos remiten a otros (***fortaleza alta***)

4. **Estabilidad laboral:** afortunadamente muy estable, se cuenta con todos los requisitos legales de pago al empleado. (***fortaleza alta***)

5. **Nivel de remuneración**: se puede decir que con respecto a otras clínicas se cumple con lo establecido por ley. (***fortaleza alta***)

6. **Programa de capacitación**: no hay programa, pero cuando hay oportunidad se hace capacitación (***fortaleza media***)

A partir de la anterior calificación cualitativa, se procede a elaborar la matriz de fortalezas y debilidades correspondiente al factor talento humano para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ESCULTURA DENTAL”. Como existen en este factor seis variables, entonces, a cada una de ellas se le asigna un peso de 16.6% (1/6). Luego se suman todas las debilidades y fortalezas, altas, medias y bajas para totalizar.

[49] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

Cuadro 12. Factor Talento Humano CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"

FACTOR TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de procesos para la selección e inducción del personal	**F**						**F 16.6%**		
2. Evaluación del nivel académico	**F**						**F 16.6%**		
3. Medición de la experiencia técnica	**F**						**F 16.6%**		
4. Estabilidad laboral	**F**						**F 16.6%**		
5. Nivel de remuneración	**F**						**F 16.6%**		
6. Programa de capacitación		**F**						**F 16.6%**	

FORTALEZAS	**100%**	**DEBILIDADES**	**0%**
FA	83.0%	DA	0%
FM	16.6%	DM	0%
FB	0%	DB	0%

Fuente: elaboración de las autoras con base a entrevista a propietario de la empresa

7.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"

De acuerdo a la información presentada en este capítulo, a continuación se identifican las principales fortalezas y debilidades que se generan en el entorno interno del Consultorio Odontológico "Escultura Dental" de Tuluá. En el cuadro 13 se presentan las fortalezas y su descripción en el Consultorio Odontológico "Escultura Dental"; más adelante, en el cuadro 18 se identifican las debilidades.

Cuadro 13. Fortalezas internas del Consultorio Odontológico “Escultura Dental”

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
F1	Estabilidad de costos	Actualmente es rentable la unidad de negocio
F2	Calidad y exclusividad de los servicios	La calidad excelente y en cuanto a la exclusividad, cuenta con un número de especialistas con experiencia en el mercado y capacitación constante.
F3	Servicio al cliente	De 1 a 10; 8 y en proceso de mejorar
F4	Experiencia de la empresa	Cuatro años el consultorio, pero los integrantes abarcando los especialistas que prestan sus servicios allí, cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado
F5	Cuidado de la imagen corporativa	La empresa siempre permanece pendiente de priorizar la atención al cliente y tener excelentes referencias de los mismos
F6	Estrategia general para competir	La calidad es la principal fortaleza en este gremio tan competitivo
F7	Existencia de la declaración de la misión	Si, se reitera que la calidad y el excelente servicio siempre serán la prioridad
F8	Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio	Se trata de incluir nuevos procedimientos, materiales y equipos para satisfacer las necesidades de los clientes
F9	Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad	Si existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados
F10	Existencia y definición de procesos	Se conocen los procesos relacionados con la prestación de servicios y están escritos en un manual de procesos
F11	Habilidad técnica y de servicio	Gracias a la experiencia y la capacitación se presta un excelente servicio
F12	Capacidad de innovación	Se implementan técnicas nuevas y utilización de materiales de tecnología para prestar mejores servicios
F13	Flexibilidad de la prestación del servicio	Siempre se busca dar varias opciones para que el paciente escoja con la que más se acomode a su necesidad y requerimiento
F14	Mantenimiento adecuado de equipos y software	Hay un calendario de mantenimiento que se cumple para que los equipos permanezcan con un buen funcionamiento
F15	Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas	La empresa cuenta con instalaciones modernas, facilidad de acceso a todo tipo de pacientes
F16	Medición de la experiencia técnica	El mejor método de medición es la satisfacción de los clientes ya que ellos mismos remiten a otros
F17	Estabilidad laboral	Afortunadamente muy estable, se cuenta con todos los requisitos legales de pago al empleado
F18	Nivel de remuneración	Se puede decir que con respecto a otras clínicas se cumple con lo establecido por ley

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14. Debilidades internas del Consultorio Odontológico “Escultura Dental”

CÓD.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
D1	Direccionamiento en los planes de inversión	La empresa no cuenta específicamente con planes de inversión, sino que cuando se requiere invertir, son basados en las decisiones del nivel central, lo cual afecta la flexibilidad y no se sigue un proceso como tal
D2	Metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos	En la empresa no se cuenta con una metodología para elaborar planes estratégicos
D3	Equipos actualizados para el procesamiento de la información	No se cuenta con programas sistematizados
D4	Utilización de métodos de pronósticos de mercadeo	La empresa no utiliza métodos de pronóstico para el mercado, es decir, no tiene estimado el potencial del mismo
D5	Medición de los procesos de prestación de servicios	No se ha establecido actualmente medición de los procedimientos

Fuente: elaboración propia

8. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA BASADOS EN LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Luego de superar la etapa de diagnóstico externo e interno en los dos capítulos precedentes, a continuación, se define la estrategia y los objetivos estratégicos, tomando como fundamento las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Para la definición de la estrategia se utiliza la matriz DOFA.

Sin embargo, antes es fundamental la definición de la misión, la visión y los valores de la empresa, ya que los objetivos estratégicos que se diseñen deben estar direccionados hacia el cumplimiento de estos.

8.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para la redefinición de la misión es importante tener en cuenta lo siguiente:

Objetivo central: A qué se dedica y dedicará las fuerzas (enfocado al servicio que presta). Qué productos, servicios ofrece la empresa y a quién.

En el caso del Consultorio Odontológico “Escultura Dental”, es una empresa que se dedican a la prestación de servicios odontológicos y estéticos. La empresa presta un servicio con la mejor calidad de especialistas, donde se puede encontrar aclaramiento dental, coronas, carillas estéticas, implantes con su respectiva rehabilitación, diseños de sonrisa, endodoncia, periodoncia, extracción de cordales, resinas, ortodoncia etc., dirigidos a pacientes particulares y pacientes de Previser a nivel del Valle del Cauca.

Diferenciación: Qué es lo que verdaderamente hará diferente a la empresa de los demás. ¿Es suficiente?, ¿Cómo ven a la empresa?, ¿Cómo quiere que la vean?

En este sentido la política del consultorio odontológico Escultura Dental es cumplir con el servicio a la sociedad, generando satisfacción, bienestar y salud, proporcionando técnicas avanzadas en los servicios odontológicos con calidad y así cumplir con las expectativas propuestas. Además adoptar el trabajo en equipo con responsabilidad para un mejor desempeño y así mejorar el funcionamiento de la clínica.

Según el propietario de la empresa en estudio, uno de los factores clave en la prestación del servicio es la infraestructura del consultorio. En tal sentido, la estrategias a este nivel consiste en buscar la eficiencia con los equipos que se tienen instalados, mientras un paciente llega otro pueda ser atendido en otra labor

es decir tener una coordinación en las actividades y que el tiempo pueda ser aprovechado al máximo.

Otra estrategia es la utilización de mejores materiales o técnicas para que los controles sean más rápidos, los pacientes evolucionen de manera fluida para que se logren economías de escala para la empresa.

Como se aprecia, las estrategias del servicio en la empresa se fundamentan en los procesos internos, especialmente en la dotación de infraestructura y utilización de técnicas apropiadas para la atención de los pacientes. Estas estrategias buscan no sólo incrementar la efectividad en el trabajo para coordinar actividades y optimizar el tiempo, sino también satisfacer al cliente a través de una excelente atención. Por lo tanto, las metas básicas de la empresa en el largo plazo es lograr que el cliente se sienta plenamente satisfecho y para ello se optimizan los procesos internos, siendo esto la estrategia que determina dichas metas.

Apertura al futuro: ¿Hacia dónde dirigir los pasos en el futuro?

La empresa tiene como propósito fundamental ampliar la cobertura para lograr mejores resultados.

Motivación: ¿Qué es lo que hace esta misión verdaderamente motivadora? ¿Es suficiente?

La motivación de la misión radica en la consideración del cliente, los empleados y proveedores en su construcción, con miras a lograr la satisfacción y superación de sus expectativas, que sea el soporte para la organización y de claridad sobre lo que se desea y cómo se desea.

Respecto a la visión, ésta es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

La visión es necesaria debido a que es la mejor forma de trabajar juntos hacia un destino común. La manera de poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales. Esto es lo que permite a la gente común alcanzar resultados no comunes. Por lo tanto, la visión es el resultado de los sueños en acción, la imagen convincente que precede el éxito. La fuerza de la visión define el futuro.

8.1.1 Misión propuesta

Se realizó una labor de socialización con el propietario de la empresa, para la revisión de la misión con el objetivo de proponer una nueva que incluyera las perspectivas que se manejan en el tablero de comando, direccionado hacia la creación de valor como parte de la estrategia competitiva de la empresa.

Misión actual: Somos una empresa que presta servicios odontológicos, estéticos y de calidad, utilizando los mejores productos, variedad de tratamientos y tecnología avanzada. Ya que somos un grupo de especialistas con el propósito de obtener óptimos resultados, generando así un alto reconocimiento a la clínica y un mayor beneficio en la vida cotidiana de las personas.

Como se observa, la misión que tiene la empresa en la actualidad no incluye las diferentes perspectivas del tablero de comando, además, sólo se identifica un grupo de interés, que son los clientes y no se abordan elementos de diferenciación. Debido a esto, se presenta una propuesta para el rediseño de la misión de la empresa.

Misión propuesta

"Somos una empresa que presta servicios odontológicos y estéticos de la mayor calidad, gracias a un equipo humano conformado por especialistas altamente capacitados que laboran en un ambiente organizacional apropiado y unos procesos internos eficientes desarrollados al interior de unas instalaciones modernas, con los mejores materiales y técnicas puestos en función de superar las expectativas de satisfacción de nuestros pacientes, buscando generar valor al cliente y a los propietarios, fundamentado en la solidez financiera de la empresa"

Como se observa, la misión propuesta incorpora las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral:

- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: "gracias a un equipo humano conformado por especialistas altamente capacitados que laboran en un ambiente organizacional apropiado"
- Perspectiva procesos internos: "…y unos procesos internos eficientes desarrollados al interior de unas instalaciones modernas, con los mejores materiales y técnicas…"
- Perspectiva del cliente: "…puestos en función de superar las expectativas de satisfacción de nuestros pacientes, buscando generar valor al cliente…"
- Perspectiva financiera: "…buscando generar valor al cliente y a los propietarios, fundamentado en la solidez financiera de la empresa"

8.1.2 Visión propuesta

Actualmente la empresa tiene la siguiente visión: “Ser una empresa de un alto reconocimiento en el mercado, generando competitividad tanto por el profesionalismo, la calidad y por la excelente prestación de servicios que se les ofrece a los pacientes, contribuyendo así con el bienestar y la salud de la sociedad.” Como se puede observar, esta visión propone lograr un alto reconocimiento en el mercado, sin embargo, presenta debilidades en la medida que no involucra al factor humano directamente, motivo por el cual se propone complementar esta visión de la siguiente forma:

“Ser reconocidos para el año 2021 como la empresa que presta los servicios odontológicos y estéticos de mayor calidad en la región, con un equipo humano altamente capacitado y con elevada calidad de vida, dotada de tecnología de punta al servicio de la satisfacción de los clientes y la solidez financiera de la organización.”

Esta visión propuesta centra la atención en el reconocimiento a nivel regional por ser una empresa que presta los servicios odontológicos y estéticos de mayor calidad, con un equipo humano que también ha logrado incrementar sus niveles de vida y una empresa sólida financieramente, que permite satisfacer a los clientes.

8.1.3 Valores

Los valores institucionales requeridos para el cumplimiento de la misión y visión organizacional son:

COMPAÑERISMO: se enriquece si todos trabajan en equipo, haciendo un ambiente agradable tanto para el personal y los pacientes, generando un mejor funcionamiento de la empresa.

COMPROMISO: asumir el trabajo con responsabilidad, dedicación, honestidad y profesionalismo

LIDERAZGO: tener la capacidad de comunicarse con el grupo de personas que laboran en la clínica con precisión, incentivándolos y haciéndolos parte de la organización, así escuchando sus opiniones y aportes.

RESPETO: ofrecer nuestros servicios sin discriminación alguna, ya sea social, sexual, económica, religiosa, aceptando todas las situaciones y ofreciendo una buena atención a los pacientes.

RESPONSABILIDAD: actuar con la mayor integridad y los conocimientos necesarios para realizar un procedimiento, para así no actuar con negligencia o hasta ocasionar daños en la vida o insatisfacción al cliente.

8.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Luego de proponer el mejoramiento de la Misión y Visión empresarial, a continuación se formulan los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que la base del mapa estratégico es la Misión, y lo planteado como estrategia va a permitir lograr la Visión de la empresa. Por lo tanto, es necesario construir la matriz DOFA, lo cual permitirá tener más claridad sobre las estrategias requeridas por la organización para el diseño del tablero de comando.

Cuadro 15. Matriz DOFA para la empresa CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ESCULTURA DENTAL"

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 - Crecimiento del sector servicios	A1 - Incremento de la inflación
	O2 - Disminución del desempleo	A2 - Devaluación del peso colombiano
	O3 - Bajos niveles de las tasas de interés	A3 - Concentración de la población en estratos 1 y 2
	O4 - Concentración de la población de Tuluá en el área urbana	A4 - Incremento del número de odontólogos graduados en Colombia
	O5 - Reforma del sistema general de seguridad social	A5 - Incremento de la competencia en el sector
	O6 - Comercio electrónico	A6 - Estilos de vida
	O7 - Incremento de la conectividad	A7 - El tipo de bien de lujo
	O8 - Entidades que capacitan al sector	
	O9 - Amplia oferta de materiales odontológicos	
	O10 - Desarrollo tecnológico para el sector	
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS DO**	**ESTRATEGIAS DA**
D1 – No hay direccionamiento en los planes de inversión	D2O1 – Buscar asesoría externa para la elaboración de un plan estratégico que permita aprovechar el crecimiento del sector servicios D3O6O7 – Realizar un plan de inversión en equipos para el procesamiento de información de tal forma que se aprovechen las ventajas del comercio electrónico y la conectividad	D5A5 – Implementar un sistema de indicadores para la medición de procesos internos que permitan identificar falencias para mejorar la competitividad de la empresa D4A6 – Buscar asesoría externa para estudiar el mercado e incentivar la demanda preventiva de la población
D2 – No se cuenta con una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos		
D3 - Equipos desactualizados para el procesamiento de la información		
D4 – No se utilizan métodos de pronósticos de mercadeo		
D5 – No hay medición de los procesos de prestación de servicios		

Continuación cuadro 15

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 - Crecimiento del sector servicios	A1 - Incremento de la inflación
	O2 - Disminución del desempleo	A2 - Devaluación del peso colombiano
	O3 - Bajos niveles de las tasas de interés	A3 - Concentración de la población en estratos 1 y 2
	O4 - Concentración de la población de Tuluá en el área urbana	A4 - Incremento del número de odontólogos graduados en Colombia
	O5 - Reforma del sistema general de seguridad social	A5 - Incremento de la competencia en el sector
	O6 - Comercio electrónico	A6 - Estilos de vida
	O7 - Incremento de la conectividad	A7 - El tipo de bien de lujo
	O8 - Entidades que capacitan al sector	
	O9 - Amplia oferta de materiales odontológicos	
	O10 - Desarrollo tecnológico para el sector	
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS FA**
F1 - Estabilidad de costos	F3O1 – Crear indicadores para controlar la calidad del servicio al cliente, como elemento para aprovechar el crecimiento del sector. F12O6O7 – Innovar a través de las tecnologías de la información para atraer más clientes y ampliar la cobertura. F6O3 – Incorporar a la estrategia de la empresa inductores de valor como la composición de la estructura de financiamiento para generar valor	F2F5A5 – Crear una campaña publicitaria en torno a la calidad y exclusividad de los servicios para competir en el mercado. F1A1 – Controlar los costos de prestación de servicios para impedir el aumento de tarifas F15A4 – Realizar difusión de la empresa y su localización para enfrentar la competencia del mercado.
F2 - Calidad y exclusividad de los servicios		
F3 - Servicio al cliente		
F4 - Experiencia de la empresa		
F5 - Cuidado de la imagen corporativa		
F6 - Estrategia general para competir		
F7 - Existencia de la declaración de la misión		
F8 - Flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio		
F9 - Claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad		
F10 - Existencia y definición de procesos		
F11 - Habilidad técnica y de servicio		
F12 - Capacidad de innovación		
F13 - Flexibilidad de la prestación del servicio		
F14 - Mantenimiento adecuado de equipos y software		
F15 - Instalaciones correctamente localizadas y diseñadas		
F16 - Medición de la experiencia técnica		
F17 - Estabilidad laboral		
F18 - Nivel de remuneración		

Fuente: elaboración de las autoras

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se plantean teniendo en cuenta el análisis de factores internos y externos, de tal forma que puedan aprovecharse las fortalezas que tiene la empresa, corregir las debilidades en función de las oportunidades que presenta el mercado y mitigar las amenazas que surgen del mismo. A continuación, se explica cada uno de los objetivos, de acuerdo a las diferentes perspectivas:

8.3.1 Objetivos Financieros

Los objetivos financieros tienen como propósito obtener la eficiencia financiera de la empresa. En este sentido se trata de tener la capacidad para cumplir con el objetivo básico financiero, es decir, generar valor. Teniendo en cuenta esto, los objetivos estratégicos son:

1. Generar valor para el propietario de la empresa
2. Ser eficientes en la rotación de activos operacionales
3. Incrementar las utilidades operacionales

Estos objetivos estratégicos están relacionados con las siguientes estrategias identificadas en la matriz DOFA:

F6O3 – Incorporar a la estrategia de la empresa inductores de valor como la composición de la estructura de financiamiento para generar valor.

F1A1 – Controlar los costos de prestación de servicios para impedir el aumento de tarifas.

8.3.2 Objetivos relacionados con el cliente

Para que la empresa logre generar valor, siendo éste el objetivo básico financiero de toda organización, es importante ser eficaz al momento de satisfacer a los clientes. Por ello, lo anterior se logrará a través de los siguientes objetivos estratégicos relacionados con el cliente:

1. Analizar el mercado para tener mejor conocimiento del cliente
2. Incrementar los niveles de satisfacción del cliente
3. Ampliar la cobertura del mercado

Estos objetivos estratégicos están relacionados con las siguientes estrategias identificadas en la matriz DOFA:

D4A6 – Buscar asesoría externa para estudiar el mercado e incentivar la demanda preventiva de la población.

F3O1 – Crear indicadores para controlar la calidad del servicio al cliente, como elemento para aprovechar el crecimiento del sector.

F12O6O7 – Innovar a través de las tecnologías de la información para atraer más clientes y ampliar la cobertura.

F2F5A5 – Crear una campaña publicitaria en torno a la calidad y exclusividad de los servicios para competir en el mercado.

F15A4 – Realizar difusión de la empresa y su localización para enfrentar la competencia del mercado

8.3.3 Objetivos de los procesos internos

Para la satisfacción del cliente es fundamental tener unos procesos internos efectivos y eficientes, que permitan desarrollar adecuadamente cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa. Por ello, satisfacer al cliente es posible siempre y cuando se cumpla con los siguientes objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos:

1. Realizar estudios de los procesos internos para el mejoramiento continuo de la prestación de servicios en la empresa.
2. Mejorar los procesos internos de comunicación de la empresa

Estos objetivos estratégicos están relacionados con las siguientes estrategias identificadas en la matriz DOFA:

D3O6O7 – Realizar un plan de inversión en equipos para el procesamiento de información de tal forma que se aprovechen las ventajas del comercio electrónico y la conectividad.

D5A5 – Implementar un sistema de indicadores para la medición de procesos internos que permitan identificar falencias para mejorar la competitividad de la empresa.

8.3.4 Objetivos de aprendizaje y crecimiento

Los anteriores procesos internos requieren, para su correcto funcionamiento, de un personal debidamente capacitado y con el apoyo adecuado para ser eficientes. Es por esto que los objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento son:

1. Fortalecer la gestión de la empresa a través de la contratación de servicios outsorcing
2. Fomentar la planeación estratégica y el estudio del mercado en la empresa.
3. Capacitar al recurso humano de forma permanente

Estos objetivos estratégicos están relacionados con las siguientes estrategias identificadas en la matriz DOFA:

D2O1 – Buscar asesoría externa para la elaboración de un plan estratégico que permita aprovechar el crecimiento del sector servicios.

D4A6 – Buscar asesoría externa para estudiar el mercado e incentivar la demanda preventiva de la población.

9. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y EL SISTEMA DE INDICADORES PARA GESTIONAR LA RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de la organización, por medio del cual se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del tablero de comando.

Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del tablero de comando para la creación del mapa estratégico de la clínica odontológica, es necesario considerar lo siguiente:

La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como la rotación de activos operacionales, el valor agregado económico y las utilidades operacionales.

La perspectiva del cliente: Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá cómo se diferencia la empresa a los ojos del cliente, en este caso, hace alusión a la actividad del marketing que guiará la gestión comercial de la empresa hacia el reconocimiento por su capacidad de brindar un servicio de excelente calidad y fidelización del cliente, por medio del conocimiento de sus preferencias para incrementar el nivel de satisfacción y ampliar la cobertura del mercado.

Por lo tanto, en conjunto la perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que la empresa quiere llegar, es decir, generar valor tanto al cliente como al propietario, siendo ésta la esencia de la misión propuesta al consultorio odontológico.

La perspectiva de los procesos internos: Identifica claramente los procesos clave de la empresa, en este caso, la cadena de valor de la prestación del servicio odontológico especializado, de modo que las personas de la organización puedan focalizarse en mejorarlos de forma continua; también considera la importancia de los procesos de comunicación de la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: tiene en cuenta el capital humano, los sistemas de outsourcing (capital de información), para complementar la débil estructura organizacional (capital organizacional) para sustentar así los procesos que crean valor. Esta empresa, por ser prestadora de un servicio de salud, requiere mano de obra especializada y permanentemente capacitada, que pueda aprovechar el recurso tecnológico, sin embargo, dado que sólo cuenta con dos integrantes fijos (el propietario y auxiliar), requiere de la contratación de servicios outsourcing para complementar la estructura organizacional.

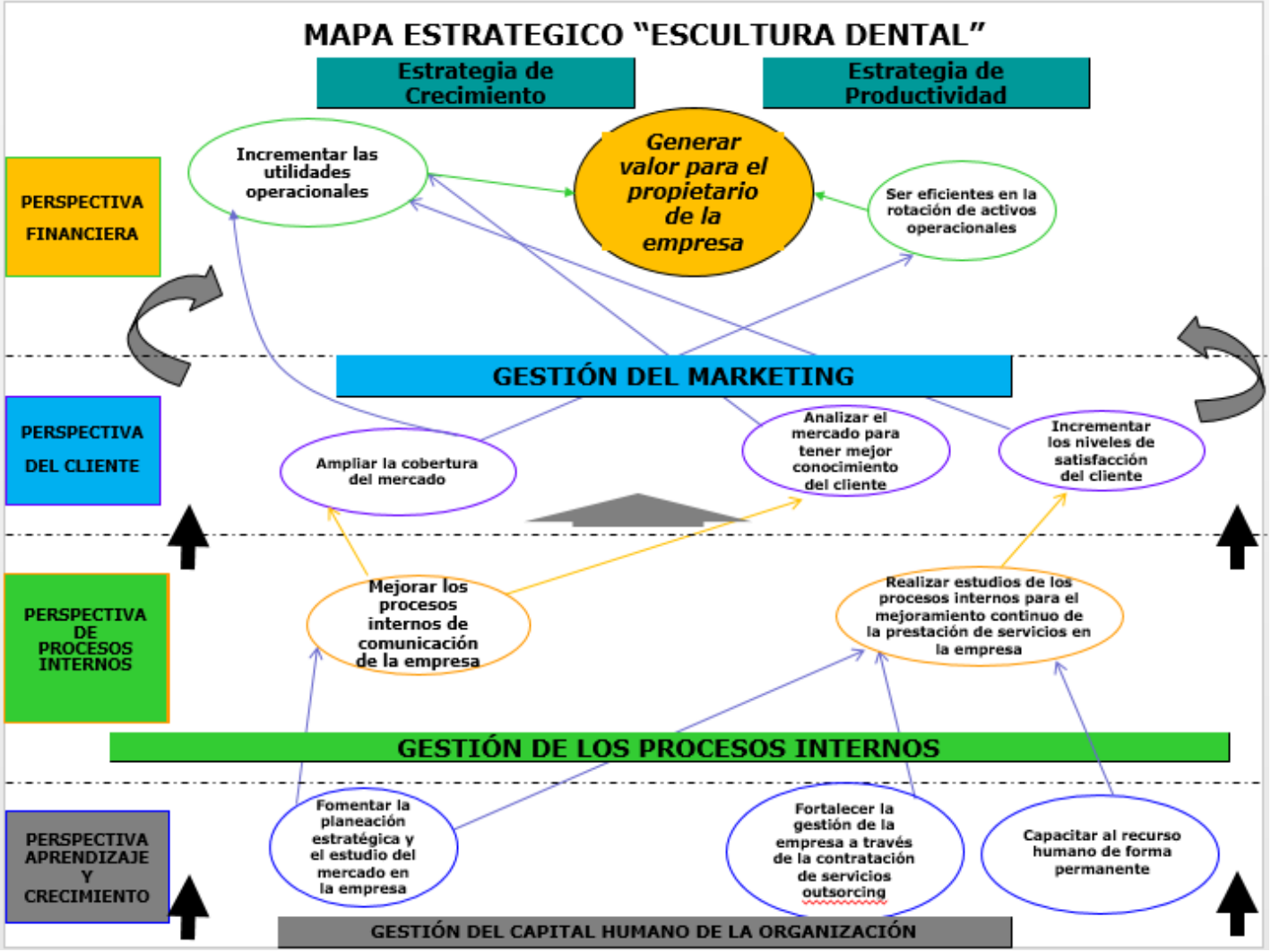
La perspectiva de los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe cómo implementará la organización su estrategia. En el caso de la empresa en estudio, se refiere a la eficiencia y calidad del servicio prestado, en la que cada detalle importa en la satisfacción del cliente, desde lo tangible hasta lo intangible.

De acuerdo a lo anterior, los beneficios de tener un mapa estratégico en la empresa de servicios odontológicos, son múltiples. Primero, el hecho de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas les da más claridad y compromiso a la estrategia. Es decir, se convierte en una guía a seguir, la cual conducirá a la generación de valor.

Además, es una herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización. Igualmente, el hecho de contar con un sistema de indicadores, permite al propietario, hacer seguimiento a cada uno de los aspectos de la estrategia, para tener control sobre aquellos factores en los que se están teniendo éxito y en cuáles no.

Al final, las relaciones causales diseñadas en el mapa estratégico (ver figura 4) permiten probar si la teoría sobre la que se basa la estrategia es válida. En el caso del consultorio odontológico, se trata de una estrategia basada en la relación entre los objetivos financieros y no financieros, a través de la cual se puede apreciar que la generación de valor, es decir, el cumplimiento del objetivo básico financiero, no depende solamente del éxito en la gestión financiera, sino que está en función de la satisfacción del cliente, de la eficiencia en la gestión de los procesos internos y del éxito en el manejo de los recursos humanos.

Figura 4. Mapa Estratégico del consultorio odontológico Escultura Dental.



Fuente: elaboración de las autoras

9.1 SISTEMA DE INDICADORES

Una vez definidos los objetivos estratégicos y el mapa estratégico donde se observan las relaciones entre dichos objetivos, es necesario definir los indicadores de resultado que permitirán la medición de la consecución del objetivo estratégico correspondiente, así como los indicadores de causa o inductores que permitan medir el resultado de las acciones encaminadas a la consecución de cada objetivo estratégico.

9.1.1 Perspectiva financiera

En el Cuadro 16 se resumen la perspectiva financiera para el consultorio odontológico Escultura Dental de Tuluá. En dicha perspectiva se plantean tres objetivos estratégicos, como son generar valor agregado, eficiencia en la rotación de activos operacionales y el incremento de las utilidades operacionales, esto debido a que la empresa en estudio presta un servicio profesional de salud en el cual se involucra una importante inversión en activos fijos y corrientes de tipo operacional, como son los equipos y los materiales respectivamente, los cuales deben ser utilizados de forma eficiente y generar los resultados esperados en términos de rotación y de valor agregado para el propietario, siendo éste el objetivo básico financiero.

Dado que esta perspectiva constituye los propósitos de índole financiero, las iniciativas estratégicas que se plantean buscan instaurar la gerencia basada en el valor, para que las decisiones que se tomen en la empresa estén alineadas con el objetivo de generar valor agregado. En este sentido es fundamental la identificación de los inductores de valor, es decir, aquellas variables de desempeño que favorecen la generación de valor. Igualmente se debe hacer seguimiento a la eficiencia de la inversión en activos corrientes y fijos relacionados con la parte operacional de la empresa, en lo que es fundamental el manejo de indicadores financieros y obviamente contar con información y datos provenientes de los estados financieros en diferentes períodos de tiempo.

Esto permitirá además analizar periódicamente las rotaciones de los activos corrientes y fijos e implementar un sistema de costos para controlar los costos de prestación de los servicios, fundamental para garantizar la obtención de utilidades operacionales y netas, dada la necesidad de controlar los gastos de administración y ventas, como requisito para genera dichas utilidades.

Adicional a esto, es importante realizar labor comercial para aumentar la cobertura de la empresa, de tal forma que las utilidades de la empresa crezcan a lo largo del tiempo.

Cuadro 16. Perspectiva financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA FINANCIERA	Generar valor para el propietario de la empresa	EVA	UODI, Activos netos operacionales y costo del capital	Instaurar la gerencia basada en el valor, para que las decisiones que se tomen en la empresa estén alineadas con el objetivo de generar valor agregado. Identificar los inductores de valor, es decir, aquellas variables de desempeño que favorecen la generación de valor
	Ser eficientes en la rotación de activos operacionales	Ventas netas / Activos operacionales	Inversión en capital de trabajo y activos fijos operacionales	Se debe hacer seguimiento a la eficiencia de la inversión en activos corrientes y fijos relacionados con la parte operacional de la empresa. Es importante analizar periódicamente las rotaciones de los activos corrientes y fijos.
	Incrementar las utilidades operacionales	Utilidad operacional / Ventas netas	La actividad comercial de la empresa. Costos de producción y costos de administración y ventas	Implementar un sistema de costos para controlar los costos de prestación de los servicios. Controlar los gastos de administración y ventas. Realizar labor comercial para aumentar la cobertura de la empresa.

Fuente: elaboración de las autoras

9.1.2 Perspectiva del cliente

Los objetivos estratégicos que se plantean en la perspectiva financiera dependen en gran medida de la efectividad que tenga la empresa de satisfacer a los clientes; por ello, en esta perspectiva se plantean tres objetivos estratégicos, como son el análisis del mercado para conocer mejor al cliente; el incremento de los niveles de satisfacción y la ampliación de la cobertura del mercado.

Cuadro 17. Perspectiva del cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Analizar el mercado para tener mejor conocimiento del cliente	Nro. Segmentos de clientes analizados / Nro. Segmentos de clientes identificados total	Segmentación del mercado	Es necesario que el consultorio odontológico realice una segmentación del mercado, teniendo en cuenta su cobertura y la estructura de sus servicios de acuerdo al portafolio existente.
	Incrementar los niveles de satisfacción del cliente	Nro. Clientes satisfechos / Clientes totales por período de tiempo	Calidad del servicio	Se debe diseñar una encuesta para medir la satisfacción del cliente en un período de tiempo y con base a ella medir los niveles de satisfacción para poder efectuar la toma de decisiones debidamente.
	Ampliar la cobertura del mercado	Tasa de crecimiento de las ventas	Gestión comercial	Teniendo en cuenta la segmentación del mercado, es necesario realizar un plan estratégico para definir la forma como se accederá a otros mercados identificados previamente.

Fuente: elaboración de las autoras

Para alcanzar dichos objetivos estratégicos del cliente, se sugieren iniciativas estratégicas como realizar una segmentación del mercado, teniendo en cuenta su cobertura y la estructura de sus servicios de acuerdo al portafolio existente. Esto es importante porque permite comprender la demanda a la cual se enfrenta la empresa y tener claridad sobre los diferentes segmentos existentes, sus gustos y preferencias, así como sus necesidades.

Por su parte, resulta pertinente diseñar una encuesta para medir la satisfacción del cliente en un período de tiempo y con base a ella medir los niveles de satisfacción para poder efectuar la toma de decisiones debidamente. Dicha encuesta deberá ser aplicada a los clientes en diferentes momentos del año, de tal forma que se logren tener datos comparables que permitan ver la evolución de la empresa en su capacidad para satisfacer a sus clientes, detectar posibles insatisfacciones y corregirlas a tiempo.

También, teniendo en cuenta la segmentación del mercado, es necesario realizar un plan estratégico para definir la forma como se accederá a otros mercados identificados previamente.

9.1.3 Perspectiva de procesos internos

En la relación de causalidad expuesta en el mapa estratégico diseñado, se observaba que la satisfacción del cliente depende de la eficiencia que logre la empresa en la gestión de sus procesos internos. Es por esto que se fijan dos objetivos estratégicos en esta perspectiva, como son realizar estudios de los procesos internos para el mejoramiento continuo de la prestación de servicios en la empresa y el mejoramiento de los procesos internos de comunicación.

Para estos propósitos, una de las iniciativas estratégicas es diseñar manuales de procesos y procedimientos para identificar unidades de análisis; es decir, se debe tener claridad sobre todos y cada uno de los procesos desarrollados al interior de la empresa, desde lo operativo hasta lo administrativo, para poder efectuar eficazmente el análisis de los procesos y procedimientos y detectar así las falencias que se puedan presentar, de tal forma que se active la función de mejoramiento continuo en el consultorio odontológico.

Para que toda empresa alcance los objetivos que estableció debe realizar una buena gestión y establecer una planificación estratégica. Por eso es realmente importante el proceso de comunicación interno de la empresa, ya que este proceso permite que todos los empleados sin importar su nivel conozcan cual es la estrategia a seguir para poder alcanzar los objetivos y cuál es su grado de participación en esta tarea.

Cuadro 18. Perspectiva de procesos internos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Realizar estudios de los procesos internos para el mejoramiento continuo de la prestación de servicios en la empresa	Nro. de procesos con fallas / nro. Total de procesos	Análisis de los procesos	Es importante diseñar manuales de procesos y procedimientos para identificar unidades de análisis.
	Mejorar los procesos internos de comunicación de la empresa	Nivel de satisfacción del cliente interno	Canales de comunicación internos	Para que toda empresa alcance los objetivos que estableció debe realizar una buena gestión y establecer una planificación estratégica. Por eso es realmente importante el proceso de comunicación interno de la empresa, ya que este proceso permite que todos los empleados sin importar su nivel conozcan cual es la estrategia a seguir para poder alcanzar los objetivos y cuál es su grado de participación en esta tarea

Fuente: elaboración de las autoras

9.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Como se apreciaba en el mapa estratégico, los procesos internos funcionan a partir de la articulación adecuada con los recursos humanos de la empresa. Es importante recordar que el consultorio odontológico tiene en la actualidad sólo dos personas en su estructura, como son el odontólogo – propietario y su auxiliar, sin embargo, cuenta con el apoyo de una serie de profesionales que prestan sus servicios a la empresa y complementan su oferta al cliente.

Debido a lo anterior, es fundamental proponer como objetivos estratégicos, elementos que permitan complementar la estructura organizacional. Por ello, uno de dichos objetivos es fortalecer la gestión de la empresa a través de la contratación de servicios outsourcing. Igualmente, es necesario fomentar la planeación estratégica y el estudio del mercado en la empresa, dado que estas fueron dos falencias encontradas en el diagnóstico desarrollado. Finalmente, un objetivo de esta perspectiva es capacitar al recurso humano de forma permanente.

Cuadro 19. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR COMO MEDIR	INDUCTOR (PALANCA)	INICIATIVA ESTRATÉGICA (qué se debe hacer, programas, planes, acciones)
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la gestión de la empresa a través de la contratación de servicios outsourcing	Porcentaje de horas contratadas por mes para los servicios outsourcing	Plan de trabajo	Es necesario realizar un diagnóstico para determinar las necesidades que tiene la empresa, en función de sus debilidades para fortalecer la gestión administrativa y financiera, de tal forma que se pueda elaborar el plan de trabajo para el servicio de outsourcing requerido y determinar las metas al respecto.
	Fomentar la planeación estratégica y el estudio del mercado en la empresa	Porcentaje de horas dedicadas por mes a la planeación e investigación	Plan de trabajo	Para fomentar la planeación estratégica y la investigación del mercado en la empresa se requiere tiempo de dedicación a estas actividades, que pueden ser desarrolladas por personal externo a la organización que cuenta con la experiencia en este aspecto.
	Capacitar al recurso humano de forma permanente	Promedio de horas de capacitación por año del personal	Presupuesto anual para capacitaciones	Es necesario realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación del personal de la empresa para determinar qué tipo de cursos o estudios se requieren para las distintas personas que componen la empresa, incluidos los profesionales que colaboran con la empresa. También se debe de tener claridad sobre la oferta de cursos de capacitación que puedan servir en algún momento a los intereses de la empresa.

Fuente: elaboración de las autoras

Para alcanzar estos objetivos estratégicos, las iniciativas que se proponen son realizar un diagnóstico para determinar las necesidades que tiene la empresa, en función de sus debilidades para fortalecer la gestión administrativa y financiera, de tal forma que se pueda elaborar el plan de trabajo para el servicio de outsourcing requerido y determinar las metas al respecto.

Para fomentar la planeación estratégica y la investigación del mercado en la empresa se requiere tiempo de dedicación a estas actividades, que pueden ser desarrolladas por personal externo a la organización que cuenta con la experiencia en este aspecto. Es necesario realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación del personal de la empresa para determinar qué tipo de cursos o estudios se requieren para las distintas personas que componen la empresa, incluidos los profesionales que colaboran con la empresa. También se debe de tener claridad sobre la oferta de cursos de capacitación que puedan servir en algún momento a los intereses de la empresa.

Cuadro 20. Balanced Scorecard para el consultorio odontológico Escultura Dental de Tuluá.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Bueno	Malo	Regular
Financiera	Generar valor para el propietario de la empresa	EVA	> 0	< 0	0
	Ser eficientes en la rotación de activos operacionales	Ventas netas / Activos operacionales	> 2	< 1	1 a 1,9
	Incrementar las utilidades operacionales	Utilidad operacional / Ventas netas	> 40%	> 0%	1% a 39%
Cliente	Analizar el mercado para tener mejor conocimiento del cliente	Nro. Segmentos de clientes analizados / Nro. Segmentos de clientes identificados total	> 90%	1% a 30%	31% a 90%
	Incrementar los niveles de satisfacción del cliente	Nro. Clientes satisfechos / Clientes totales por período de tiempo	> 90%	1% a 30%	31% a 90%
	Ampliar la cobertura del mercado	Tasa de crecimiento de las ventas	> 10%	0% a 2%	2,1% a 9%
Procesos internos	Realizar estudios de los procesos internos para el mejoramiento continuo de la prestación de servicios en la empresa	Nro. de procesos con fallas / nro. Total de procesos	< 10%	> 50%	11% a 49%
	Mejorar los procesos internos de comunicación de la empresa	Nivel de satisfacción del cliente interno	> 90%	1% a 30%	31% a 90%
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la gestión de la empresa a través de la contratación de servicios outsourcing	Porcentaje de horas contratadas por mes para los servicios outsourcing	> 20%	0% a 5%	5,1% a 19%
	Fomentar la planeación estratégica y el estudio del mercado en la empresa	Porcentaje de horas dedicadas por mes a la planeación e investigación	> 20%	0% a 5%	5,1% a 19%
	Capacitar al recurso humano de forma permanente	Promedio de horas de capacitación por año del personal	> 240 horas	< 120 horas	121 a 239 horas

Fuente: elaboración de las autoras

10. CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo del trabajo, que corresponde al análisis externo, se puede concluir que la empresa pertenece a un sector económico con una importante dinámica de crecimiento, situación que genera oportunidades para incrementar las ventas por parte de la empresa. No obstante, por la falta de un direccionamiento estratégico, la empresa es rentable, más no productiva.

Sin embargo, el sector odontológico genera una serie de oportunidades como el hecho de estar en un municipio donde la mayor población está concentrada en el área urbana, lo cual se traduce en un mercado más amplio que favorece el potencial de desarrollo de la empresa.

No obstante, también se presentan amenazas, como la dinámica del mercado de los odontólogos en el país, lo cual eleva las probabilidades de que ingresen a los mercados más competidores. La llegada al mercado de empresas con sedes a nivel nacional es una fuerte competencia para la empresa, ya que reduce el mercado potencial y pueden resentir las ventas. El sector en general se ve afectado por un conjunto de situaciones de carácter social, entre ellos el estilo de vida, dado que en Colombia se suele visitar al odontólogo cuando se tiene alguna dolencia.

Del segundo objetivo específico, que implicó la realización del diagnóstico del estado actual de la empresa, respecto de las 4 perspectivas definidas por el Balanced Scorecard, se logró establecer que las principales fortalezas se encuentran en los procesos internos, dada la experiencia de la empresa adquirida a través de los años y también en su recurso humano altamente capacitado. Mientras que sus principales debilidades se encuentran en la gestión financiera y en la cobertura del mercado, dado que se requiere ampliar la base de clientes para poder tener una mejor salud financiera.

Con base al diagnóstico externo e interno se planteó la estrategia de la empresa, correspondiente al tercer objetivo específico propuesto, condensada en la misión y visión empresarial. Desde las perspectivas del tablero de comando, los objetivos financieros que se plantearon tienen como propósito obtener la eficiencia financiera de la empresa. En este sentido se trata de tener la capacidad para cumplir con el objetivo básico financiero, es decir, generar valor.

Como conclusión del cuarto objetivo específico, es necesario subrayar que el mapa estratégico permite ver que, para la empresa lograr generar valor, siendo éste el objetivo básico financiero de toda organización, es importante ser eficaz al momento de satisfacer a los clientes. A su vez, para la satisfacción del cliente es fundamental tener unos procesos internos efectivos y eficientes, que permitan desarrollar adecuadamente cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa. Los anteriores

procesos internos requieren, para su correcto funcionamiento, de un personal debidamente capacitado y con el apoyo adecuado para ser eficientes.

Finalmente, es importante subrayar que el impacto que tendría la implementación de una herramienta como el Balanced Scorecard en el consultorio odontológico Escultura Dental, sería positivo en términos del control de la gestión, pues, este tipo de herramientas se ajustan tanto a pequeñas como a grandes empresas, y en especial en las pequeñas, se convierten en un elemento de diferenciación, que aportaría significativamente a la eficiencia y productividad del consultorio, dada la disponibilidad de indicadores que permiten controlar los resultados en el tiempo.

11. RECOMENDACIONES

- Construir un sistema de información basado en los indicadores aquí sugeridos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral que se propone en el trabajo. Dicho sistema permitirá alimentar el tablero de comando y con ello poder ejercer el control a la gestión del consultorio odontológico.

- Realizar una revisión de los indicadores propuestos, para validar su utilidad en la gestión de la empresa estudiada por parte del propietario, de tal forma que se pueda definir su utilidad para la gestión de la empresa.

- Tener en cuenta el direccionamiento estratégico sugerido en este trabajo para el consultorio odontológico de tal forma que se facilite la implementación del tablero de comando propuesto, de tal forma que exista una alineación con las estrategias sugeridas, derivando un plan de acción para el logro de los objetivos.

- Evaluar la posibilidad de ampliar la estructura organizacional del consultorio odontológico, pensando en la ampliación de cobertura que se pretende y en la gestión administrativa y financiera requerida.

- Para la implementación de la estrategia sugerida a través del BSC diseñado, es importante inicialmente establecer un control interno, lo cual implica el buen funcionamiento de las actividades y la prestación de los servicios.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TULUÁ, [extraído el 11 de octubre de 2015] disponible en http://www.tulua.gov.co/nuestromunicipio.shtml
Ibíd., Alcaldía de Tuluá. [En línea]
[Citado el 11 octubre de 2016] disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Tulu%C3%A1

BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

FEDESARROLLO Comunicado de Prensa. Encuesta de Opinión del Consumidor [en línea]. Resultados a julio de 2016, Boletín No. 177 Recuperado de: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/BEOC_Julio_2016.pdf

GONZALEZ GUZMAN, Leydi Yohana y ZUÑIGA MENDOZA, Carolina. Diseño de un cuadro de mando integral que soporte las estrategias formuladas para mejorar el nivel competitivo del área de culinarios en la empresa Nestlé de Colombia S.A. Trabajo de Grado Ingeniero Industrial. UCEVA, Ingeniería Industrial, Tuluá, 2005.

GUERRERO, Alejandro; OSORIO, Robert. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD EN LA FERRETERIA DISTRIGUERRERO". Trabajo de Grado. Tuluá. Unidad Central del Valle del Cauca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. 2012.138p

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. "The balanced Scorecard: Translating strategy into action", Harvard Business School Press. 1996. Traducción: Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2002. Pág. 32

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. The balanced Scorecard, op. cit., p. 37.

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. "Como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard", Edición Gestión 2000; Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L., Barcelona 2005. Pág. 19.

LÓPEZ PORTILLA, Jairo Esteban y otros. Determinantes de la satisfacción de la atención odontológica en un grupo de pacientes atendidos en la Clínica del Adulto de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia [en línea]. Artículo derivado de investigación. Financiación: recursos propios y Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia. Calle 64 N° 52-59. Medellín, Colombia, febrero de 2013 [citado el 6 de marzo de 2017]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a13.pdf

MENDEZ, Carlos Eduardo, METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Álvarez. 4ª. Ed. México: Limusa, 2012.

PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf

REQUENA, Yenni, Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones de la empresa shafinca, C.A. ubicada en el estado Carabobo. Trabajo de Grado. Venezuela. Universidad José Antonio Páez. Facultad de Ciencias Sociales. [En línea]. Enero 2013. [Citado 14 Sept-2015] Disponible en internet: https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/teg-yenni-requena.pdf

REVISTA DINERO. El mercado de las clínicas dentales sonríe en Colombia [en línea]. Edición digital, septiembre de 2015 [citado el 17 de junio de 2017]. Disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/clinicas-dentales-disputan-clientes-colombianos/214152

RODRÍGUEZ, Alexander, Odontólogo Especialista; Propietario Consultorio Odontológico “Escultura Dental”. Entrevista realizada Octubre 11 de 2015 en la Ciudad de Tuluá.

TOBAR MOLINA, Adrian Antonio. Diseño de Balanced Scorecard para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de Grado Contador Público. UCEVA, Contaduría Pública, Tuluá, 2014

URNA DE CRISTAL. Conoce el Abecé laboral [en línea]. Portal de participación ciudadana, julio de 2013 [citado el 17 de junio de 2016]. Disponible en: http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/empleo-colombia

ANEXOS

Anexo A. Análisis de factores internos del consultorio odontológico “Escultura Dental”

Para establecer los factores internos del Consultorio Escultura Dental, se aplicará una entrevista estructurada y junto con el propietario/a de la empresa se calificarán cada una de las variables, asociadas a los factores como una debilidad (alta, media, baja) o fortaleza (alta, media, baja).

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?
2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?
3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?
4. ¿Poseen una misión clara y escrita?
5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?
6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?
7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?
8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?
2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?
3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?
4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?

5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?

7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?

8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?

2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?

3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?

4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?

5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?

6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?

2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?

3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?

4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?

5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?

6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?

2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?

4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?

5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?

6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?

7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?

8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Factor producción e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?

2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?

3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?

4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?

5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?

6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los servicios de la empresa?

2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?

3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?

4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?

5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?
6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?
7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?

Anexo B. Metodología para calificación de variables internas

A continuación se presenta un rango de calificación cualitativa y cuantitativa de 1 a 6, con opciones de respuesta, el cual se califica como fortaleza alta 6 y debilidad alta 1, para cada uno de los factores internos.

Factor financiero

1. ¿La empresa tiene acceso a capital cuando lo requiere?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Posee capital propio y acceso a créditos financieros	6	Fortaleza alta	
Posee un capital base para contingencias	5	Fortaleza media	X
No tiene capital propio pero puede acceder a créditos financieros	4	Fortaleza baja	
Posee suficiente capital propio pero no le gustan los créditos financieros	3	Debilidad baja	
No tiene capital propio y acceso limitado a créditos	2	Debilidad media	
No posee capital propio ni acceso a créditos financieros	1	Debilidad alta	

2. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Tiene precios económicos, justos y competitivos	6	Fortaleza alta	
Tiene precios no económicos pero justos	5	Fortaleza media	X
Tiene precios no económicos	4	Fortaleza baja	
Tiene precios altos pero no compite a través de ellos	3	Debilidad baja	
Tiene precios altos y algún grado de control	2	Debilidad media	
Tiene precios altos y no se pueden controlar	1	Debilidad alta	

3. ¿Cómo es el comportamiento de los costos respecto a su estabilidad?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Estabilidad de costos que garantiza buena rentabilidad	6	Fortaleza alta	X
Estabilidad de costos pero la rentabilidad es media	5	Fortaleza media	

Estabilidad de costos pero baja rentabilidad	4	Fortaleza baja	
No hay estabilidad de costos pero se logra tener una rentabilidad media	3	Debilidad baja	
No hay estabilidad de costos pero se logra tener una rentabilidad baja	2	Debilidad media	
No hay estabilidad de costos y la rentabilidad puede hacerse negativa	1	Debilidad alta	

4. ¿La empresa direcciona los planes de inversión?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
La empresa cuenta con un plan de inversión y las decisiones siguen un proceso guiado por un plan estratégico	6	Fortaleza alta	
La empresa cuenta con un plan de inversión pero las decisiones son centralizadas	5	Fortaleza media	
La empresa cuenta con un plan de inversión pero tiene dificultades para hacerlo cumplir	4	Fortaleza baja	
La empresa no cuenta con planes de inversión, pero se tiene un proceso de toma de decisiones	3	Debilidad baja	
La empresa no cuenta con planes de inversión y las decisiones son reactivas	2	Debilidad media	
La empresa no cuenta con planes de inversión y no hay un proceso decisorio al respecto	1	Debilidad alta	X

5. ¿Existe coherencia entre los planes financieros y los planes de inversión?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
La empresa cuenta con un plan de inversión y las decisiones siguen un proceso guiado por un plan estratégico financiero	6	Fortaleza alta	
La empresa conoce sus necesidades y las tiene planeadas, pero no documentadas	5	Fortaleza media	x
La empresa conoce sus necesidades pero tiene dificultades para la toma de decisiones	4	Fortaleza baja	
La empresa no tiene claras sus necesidades, pero se tiene un proceso de toma de decisiones	3	Debilidad baja	
La empresa no tiene claras sus necesidades y tiene debilidades para decidir	2	Debilidad media	
La empresa no tiene claras sus necesidades y no posee un debido proceso decisorio al respecto	1	Debilidad alta	

6. ¿Qué importancia tienen los gastos administrativos en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Los gastos administrativos son bajos y controlados	6	Fortaleza alta	
Los gastos administrativos son altos pero se cumple con ellos	5	Fortaleza media	x
Los gastos administrativos son bajos pero se tienen problemas para controlarlos	4	Fortaleza baja	
Los gastos administrativos son bajos y a veces se tienen inconvenientes para cubrirlos	3	Debilidad baja	
Los gastos administrativos son altos y a veces se tienen inconvenientes para cubrirlos	2	Debilidad media	
Los gastos administrativos son altos y se tienen inconvenientes para cubrirlos	1	Debilidad alta	

7. ¿Qué incidencia tiene el costo laboral en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
El costo laboral es bajo y la empresa es muy rentable	6	Fortaleza alta	
El costo laboral es bajo y la empresa es rentable	5	Fortaleza media	
El costo laboral es bajo y la empresa es poco rentable	4	Fortaleza baja	
El costo laboral es alto pero la empresa es rentable	3	Debilidad baja	x
El costo laboral es alto y la empresa es poco rentable	2	Debilidad media	
El costo laboral es alto y la empresa no es rentable	1	Debilidad alta	

8. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la utilidad neta en el último período contable?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
La utilidad neta es superior a la del mercado	6	Fortaleza alta	
La utilidad neta es similar a la del mercado	5	Fortaleza media	X
La utilidad neta es menor a la del mercado	4	Fortaleza baja	
La utilidad es muy inferior a la del mercado	3	Debilidad baja	
No hay utilidades ni pérdidas	2	Debilidad media	
Hay pérdidas netas	1	Debilidad alta	

Factor competitividad

1. ¿Cómo califica la calidad y exclusividad de los servicios de la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Excelente calidad y exclusividad	6	Fortaleza alta	X
Excelente calidad, pero no hay exclusividad	5	Fortaleza media	
Calidad y exclusividad similar a la competencia	4	Fortaleza baja	
Buena calidad y no hay exclusividad	3	Debilidad baja	
Calidad aceptable y no hay exclusividad	2	Debilidad media	
Problemas de calidad y no hay exclusividad	1	Debilidad alta	

2. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Tiene métodos y los utiliza con alta frecuencia	6	Fortaleza alta	
Tiene métodos y los utiliza con alguna frecuencia	5	Fortaleza media	
Tiene métodos pero no los utiliza constantemente	4	Fortaleza baja	
Tiene métodos pero no los utiliza	3	Debilidad baja	
No tiene métodos pero conoce el potencial	2	Debilidad media	X
No tiene métodos de pronóstico	1	Debilidad alta	

3. ¿Qué participación en el mercado tiene la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se conoce con exactitud la participación en el mercado y es alta	6	Fortaleza alta	
Se conoce que es una alta participación pero se desconoce con exactitud	5	Fortaleza media	X
La participación es buena, pero no se conoce con precisión	4	Fortaleza baja	
La participación baja pero se conoce con alguna exactitud	3	Debilidad baja	
La participación es baja	2	Debilidad media	
Se desconoce totalmente la participación en el mercado	1	Debilidad alta	

4. ¿Existen barreras de entrada en el mercado de nuevos servicios o competidores?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
El sector tiene barreras de entrada y la empresa también las genera	6	Fortaleza alta	
El sector no tiene barreras de entrada, pero la empresa pro su calidad y servicio las genera	5	Fortaleza media	X
El sector tiene barreras de entrada, pero la empresa genera algunas barreras	4	Fortaleza baja	
El sector tiene algunas barreras y la empresa no genera barreras	3	Debilidad baja	
El sector no tiene barreras y la empresa pocas barreras genera	2	Debilidad media	
El sector no tiene barreras y la empresa no las genera	1	Debilidad alta	

5. ¿Qué fortaleza tiene los proveedores en la negociación?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Fuertes relaciones con proveedores y abastecimiento continuo	6	Fortaleza alta	
Abastecimiento continuo pero pocos proveedores	5	Fortaleza media	X
Pocos proveedores que ponen condiciones	4	Fortaleza baja	
Pocos proveedores y algunos problemas de abastecimiento	3	Debilidad baja	
Pocos proveedores y dependencia de la empresa de éstos	2	Debilidad media	
Malas relaciones con los proveedores	1	Debilidad alta	

6. ¿Cómo califica el servicio al cliente en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Muy buen servicio al cliente y espacio para mejorar	6	Fortaleza alta	X
Adecuado servicio al cliente	5	Fortaleza media	
Servicio al cliente normal, sin ser destacado	4	Fortaleza baja	
Problemas de servicio al cliente identificados	3	Debilidad baja	
Problemas de servicio al cliente y de identificación	2	Debilidad media	
Problemas de servicio al cliente, proliferación de quejas de los usuarios	1	Debilidad alta	

7. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Amplia trayectoria en el mercado más de 15 años	6	Fortaleza alta	X
Empresa en período de consolidación entre 10 y 15 años	5	Fortaleza media	
Empresa joven entre 5 y 10 años	4	Fortaleza baja	
Empresa entre 3 y 5 años	3	Debilidad baja	
Empresa entre 1 y 3 años	2	Debilidad media	
Empresa recién creada y desconocida en el mercado	1	Debilidad alta	

Factor gerencia

1. ¿La empresa cuida de su imagen corporativa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Posee imagen corporativa y la cuida constantemente	6	Fortaleza alta	X
Posee imagen corporativa pero falta mayor aprovechamiento	5	Fortaleza media	
Posee imagen corporativa pero falta renovarla	4	Fortaleza baja	
Posee un logo pero no imagen corporativa	3	Debilidad baja	
Posee un logo pero no lo expone con frecuencia	2	Debilidad media	
No posee imagen corporativa	1	Debilidad alta	

2. ¿Se tienen metas y objetivos definidos por escrito?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Tiene metas y objetivos definidos a través de un plan estratégico	6	Fortaleza alta	
Tiene metas y objetivos definidos pero no un plan estratégico	5	Fortaleza media	X
Conoce sus metas y objetivos pero de corto plazo	4	Fortaleza baja	
Tiene objetivos de corto plazo	3	Debilidad baja	
Tiene objetivos pero no hay seguimiento a ellos	2	Debilidad media	
No tiene claridad en metas y objetivos	1	Debilidad alta	

3. ¿Cuentan con una estrategia general para competir?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Tiene la calidad y el excelente servicio como principal estrategia para competir	6	Fortaleza alta	X
Tiene una estrategia pero no hay un exhaustivo seguimiento	5	Fortaleza media	
Tiene una estrategia pero falta articulación al mercado	4	Fortaleza baja	
Se tiene una estrategia pero no ha dado resultado	3	Debilidad baja	
No hay una estrategia pero se trabaja en ello	2	Debilidad media	
No hay una estrategia definida y se desconoce cómo plantearla	1	Debilidad alta	

4. ¿Poseen una misión clara y escrita?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se tiene una misión clara, escrita y visible	6	Fortaleza alta	x
Se tiene una misión clara, escrita pero falta ser visible	5	Fortaleza media	
Se tiene una misión pero desactualizada	4	Fortaleza baja	
Se tiene una misión pero no por escrito	3	Debilidad baja	
No se tiene una misión pero se está construyendo	2	Debilidad media	
No se tiene una misión	1	Debilidad alta	

5. ¿En la empresa se desarrollan planes de contingencia?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se tienen planes de contingencia para diferentes situaciones y están documentados	6	Fortaleza alta	
Se tienen planes de contingencia pero no están documentados	5	Fortaleza media	
Se tienen planes de contingencia para algunas situaciones	4	Fortaleza baja	
Hay planes de contingencia pero falta articulación	3	Debilidad baja	
No hay planes de contingencia pero los empleados saben sus tareas	2	Debilidad media	x
No hay planes de contingencia	1	Debilidad alta	

6. ¿Existe flexibilidad para responder a los cambios que presenta el medio?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
La empresa es flexible y se adapta con facilidad a los cambios	6	Fortaleza alta	X
La empresa se adapta al medio pero tiene problemas de flexibilidad	5	Fortaleza media	
La empresa se adapta al medio pero le cuesta ser flexible	4	Fortaleza baja	
La empresa tiene algunas dificultades para adaptarse al medio	3	Debilidad baja	
La empresa tiene muchas dificultades para adaptarse al medio	2	Debilidad media	
La empresa no se logró adaptar al medio	1	Debilidad alta	

7. ¿La comunicación gerencial es abierta y clara?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe una comunicación fluida y directa	6	Fortaleza alta	X
Existe comunicación fluida pero no es directa	5	Fortaleza media	
Existen puertas abiertas pero algunas dificultades para que la comunicación sea fluida	4	Fortaleza baja	
Existen algún nivel de comunicación directa	3	Debilidad baja	
Hay problemas de comunicación	2	Debilidad media	
No existe comunicación con la gerencia	1	Debilidad alta	

8. ¿Se facilita espacio para el diálogo y la generación de nuevas ideas?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe diálogo y generación de ideas	6	Fortaleza alta	
Existe diálogo, falta implementar ideas	5	Fortaleza media	X
Existe el diálogo, pero hay pocas ideas	4	Fortaleza baja	
Existe el diálogo, pero no hay generación de ideas	3	Debilidad baja	
Hay problemas de diálogos pero buenas ideas	2	Debilidad media	
No hay diálogo ni generación de ideas	1	Debilidad alta	

Factor organización

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal por escrito?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Está establecido, documentado y visible	6	Fortaleza alta	X
Está establecido, documentado pero no es visible	5	Fortaleza media	
Está diseñado pero no documentado	4	Fortaleza baja	
Está desactualizado	3	Debilidad baja	
Se está en proceso de diseño	2	Debilidad media	
No hay un organigrama formal	1	Debilidad alta	

2. ¿Poseen una metodología para la elaboración e implementación de planes estratégicos?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se cuenta con metodología y se utiliza la planeación estratégica	6	Fortaleza alta	
Se conoce la metodología y se está diseñando una planeación estratégica	5	Fortaleza media	
Se conoce la metodología pero falta implementación de la planeación estratégica	4	Fortaleza baja	
La empresa no conoce la metodología pero está en proceso de aprendizaje	3	Debilidad baja	
La empresa conoce la metodología pero no la ha desarrollado	2	Debilidad media	
La empresa no cuenta con metodología para elaborar planes estratégicos	1	Debilidad alta	X

3. ¿Tienen claridad en la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe claridad en la definición de autoridad y las responsabilidades de cada uno de los empleados	6	Fortaleza alta	X
Existe claridad en la autoridad pero falta documentar los procesos	5	Fortaleza media	
Existe claridad en la autoridad pero falta definir responsabilidades	4	Fortaleza baja	
Hay problemas de responsabilidades que se están corrigiendo	3	Debilidad baja	

Hay problemas de autoridad pero se están corrigiendo	2	Debilidad media	
No hay claridad en la definición de autoridad	1	Debilidad alta	

4. ¿Las funciones del personal son claras y están por escrito en un manual?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe claridad en las funciones	6	Fortaleza alta	X
Existe claridad en las funciones pero falta documentar los procesos	5	Fortaleza media	
Existe claridad en las funciones pero falta definir responsabilidades	4	Fortaleza baja	
Hay problemas de funciones que se están corrigiendo	3	Debilidad baja	
Hay problemas de funciones pero se están identificando	2	Debilidad media	
No hay claridad en las funciones	1	Debilidad alta	

5. ¿Tienen definidos los procesos y están por escrito?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se conocen los procesos relacionados con la prestación de servicios y están escritos en un manual de procesos	6	Fortaleza alta	X
Se conocen los procesos pero no están escritos en su totalidad	5	Fortaleza media	
Se conocen los procesos pero no están escritos	4	Fortaleza baja	
Se están diseñando los procesos	3	Debilidad baja	
Se tienen diseñados pero desactualizados	2	Debilidad media	
Se desconocen los procesos	1	Debilidad alta	

6. ¿Participan los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe participación de los diferentes niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos	6	Fortaleza alta	
Existe participación de ciertos niveles de la organización en la elaboración de los planes estratégicos	5	Fortaleza media	
Existe participación y se está elaborando el plan estratégico	4	Fortaleza baja	
Existe participación pero no se ha diseñado el plan estratégico	3	Debilidad baja	X

No existe participación pero se está diseñando la planeación estratégica	2	Debilidad media	
No hay participación ni planeación estratégica	1	Debilidad alta	

7. ¿Existe rotación de las directivas de la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
No existe rotación por convicción de la directiva	6	Fortaleza alta	
Existe algún grado de rotación pero bajo	5	Fortaleza media	
No existe rotación por poco personal	4	Fortaleza baja	
Existe alguna rotación en la propiedad de la empresa	3	Debilidad baja	
No hay directiva y la rotación de la propiedad es frecuente	2	Debilidad media	
No hay directiva	1	Debilidad alta	

8. ¿En la empresa existe personal con liderazgo visible?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe liderazgo en diferentes niveles de la organización	6	Fortaleza alta	
Existe liderazgo en algunos niveles de la organización	5	Fortaleza media	
Liderazgo centralizado en el propietario	4	Fortaleza baja	X
Hay liderazgo en algún personal pero no se aplica	3	Debilidad baja	
Hay cierto liderazgo en algunos niveles pero no es determinante	2	Debilidad media	
No hay liderazgo ni en el propietario	1	Debilidad alta	

Factor capacidad tecnológica

1. ¿Cómo califica la habilidad técnica y de servicio en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Hay experiencia acumulada y se capacita	6	Fortaleza alta	X
Hay experiencia acumulada pero la capacitación no es continua	5	Fortaleza media	
Hay poca experiencia acumulada pero se capacita con alguna frecuencia	4	Fortaleza baja	
No hay experiencia acumulada pero se está planeando capacitar	3	Debilidad baja	
No hay experiencia acumulada y se intenta capacitar al personal	2	Debilidad media	
No hay experiencia y no se capacita	1	Debilidad alta	

2. ¿Existe capacidad de innovación al interior de la empresa en sus diferentes áreas?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Alta	6	Fortaleza alta	X
Media	5	Fortaleza media	
Baja	4	Fortaleza baja	
Baja – alta	3	Debilidad baja	
Baja – media	2	Debilidad media	
Baja – baja	1	Debilidad alta	

3. ¿Cómo califica la efectividad de la prestación de servicios?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Excelente servicio y mejorando cada día	6	Fortaleza alta	X
Buen servicio y se identifican problemas	5	Fortaleza media	
Servicio normal sin ser destacado	4	Fortaleza baja	
Problemas en el servicio pero se está mejorando	3	Debilidad baja	
Problemas en el servicio y algunas quejas	2	Debilidad media	
Problemas en el servicio y muchas quejas	1	Debilidad alta	

4. ¿Es flexible la prestación del servicio en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Servicio flexible dando opciones al paciente	6	Fortaleza alta	X
Servicio flexible pero pocas opciones al paciente	5	Fortaleza media	
Servicio flexible pero sin opciones al paciente	4	Fortaleza baja	
Problemas de flexibilidad que se están corrigiendo	3	Debilidad baja	
Problemas de flexibilidad en la prestación	2	Debilidad media	
No hay flexibilidad en el servicio	1	Debilidad alta	

5. ¿Están los equipos actualizados para el procesamiento de la información?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Equipos totalmente actualizados	6	Fortaleza alta	
Equipos buenos, pero no los más actualizados	5	Fortaleza media	
Equipos apropiados pero falta actualización de programas	4	Fortaleza baja	
Equipos desactualizados y programas medianamente actualizados	3	Debilidad baja	
Se cuenta con equipos y programas desactualizados	2	Debilidad media	
No se cuenta con programas sistematizados	1	Debilidad alta	X

6. ¿Cómo es el mantenimiento de equipos y software?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Hay un calendario de mantenimiento que se cumple para que los equipos permanezcan con un buen funcionamiento	6	Fortaleza alta	X
Equipos en buen estado, mantenimiento correctivo	5	Fortaleza media	
Equipos en buen estado, falta mantenimiento más frecuente	4	Fortaleza baja	
Equipos en regular estado y falta mantenimiento	3	Debilidad baja	
Equipos en mal estado y falta mantenimiento	2	Debilidad media	
Equipos en malas condiciones por falta de mantenimiento	1	Debilidad alta	

Factor prestación de servicios e inventarios

1. ¿Las instalaciones están correctamente localizadas y diseñadas?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Instalaciones modernas, facilidad de acceso a todo tipo de pacientes	6	Fortaleza alta	X
Instalaciones modernas, con algunas dificultades de acceso a pacientes	5	Fortaleza media	
Instalaciones en buen estado, pero antiguas	4	Fortaleza baja	
Instalaciones antiguas, con dificultades	3	Debilidad baja	
Instalaciones en regular estado	2	Debilidad media	
Instalaciones en mal estado	1	Debilidad alta	

2. ¿Cómo está la empresa respecto la tecnología para la prestación de servicios?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se cuenta con la tecnología más avanzada del mercado	6	Fortaleza alta	
Se cuenta con buena tecnología con respecto al mercado	5	Fortaleza media	X
Se cuenta con tecnología similar al mercado	4	Fortaleza baja	
Tecnología en buen estado pero desactualizada frente al mercado	3	Debilidad baja	
Tecnología en regular estado	2	Debilidad media	
Tecnología desactualizada	1	Debilidad alta	

3. ¿Existe medición de los procesos de prestación de servicios en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se realizan mediciones de procedimientos con frecuencia	6	Fortaleza alta	
Se realizan mediciones de procedimientos con alguna frecuencia	5	Fortaleza media	
Se realizan mediciones de procedimientos esporádicamente	4	Fortaleza baja	
Se han realizado mediciones pero en el pasado	3	Debilidad baja	
No se ha establecido actualmente medición de los procedimientos, pero se conoce cómo hacerlo	2	Debilidad media	X
Se desconoce la medición de procedimientos	1	Debilidad alta	

4. ¿La empresa cuenta con herramientas para gestionar los inventarios?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existen formatos y herramientas para gestionar los inventarios debidamente	6	Fortaleza alta	
Se gestionan los inventarios pero falta implementar un sistema de información	5	Fortaleza media	
Se gestionan los inventarios de forma manual	4	Fortaleza baja	
Se conoce cómo gestionar los inventarios	3	Debilidad baja	
Existen formatos de periodos anteriores para tener en cuenta	2	Debilidad media	X
No se posee ningún tipo de herramienta para gestionar inventarios	1	Debilidad alta	

5. ¿La empresa realiza pronósticos de la demanda?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se realizan pronósticos de la demanda de forma frecuente	6	Fortaleza alta	
Se realizan pronósticos de la demanda con alguna frecuencia	5	Fortaleza media	
Se realizan pronósticos de la demanda de forma esporádica	4	Fortaleza baja	
Se conoce cómo hacer el pronóstico pero no se ha implementado	3	Debilidad baja	
Se ha obtenido mejores resultados, pero no se maneja aun el pronóstico de la demanda	2	Debilidad media	X
Se desconoce la forma de pronosticar la demanda	1	Debilidad alta	

6. ¿Poseen un plan de prestación de servicios?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe un plan de prestación de servicio debidamente documentado	6	Fortaleza alta	
Se tienen criterios claros pero no está documentado	5	Fortaleza media	X
Se tienen algunos criterios pero falta implementación	4	Fortaleza baja	
No hay un plan de prestación de servicios y se está mejorando los procesos	3	Debilidad baja	
No hay un plan de prestación de servicios pero no hay mayores problemas en los procesos	2	Debilidad media	
No hay un plan de prestación de servicios y se tienen problemas en los procesos	1	Debilidad alta	

Factor talento humano

1. ¿Poseen procesos para la selección e inducción del personal cuando se requiere?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se implementan pruebas idóneas, revisadas y analizadas por psicólogo.	6	Fortaleza alta	X
Se han implementado pruebas idóneas pero no para todos los cargos	5	Fortaleza media	
Se realizan pruebas pero no son prestadas por un profesional específico	4	Fortaleza baja	
Hay procesos de selección por parte del propietario	3	Debilidad baja	
Hay procesos de selección pero informales	2	Debilidad media	
No hay procesos de selección ni inducción del personal	1	Debilidad alta	

2. ¿En la empresa se evalúa el nivel académico?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se está capacitando constantemente y se evalúa	6	Fortaleza alta	X
Se evalúa algunos cargos	5	Fortaleza media	
Se evalúan de forma esporádica	4	Fortaleza baja	
Se conoce la evaluación del nivel académico, pero no se aplica	3	Debilidad baja	
Los métodos de evaluación son informales	2	Debilidad media	
No hay evaluación del nivel académico	1	Debilidad alta	

3. ¿Existen métodos para medir la experiencia técnica en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se verifica la experiencia técnica a través de la satisfacción del cliente	6	Fortaleza alta	X
Se conocen métodos y se aplican con alguna frecuencia	5	Fortaleza media	
Se conocen métodos pero se aplican con muy poca frecuencia	4	Fortaleza baja	
Se conocen métodos pero no se aplican	3	Debilidad baja	
Se están estudiando métodos para medir la experiencia técnica	2	Debilidad media	
Se desconoce la forma de medir la experiencia técnica	1	Debilidad alta	

4. ¿Cómo es la estabilidad laboral en la empresa?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe estabilidad laboral con todos los requisitos legales de pago al empleado	6	Fortaleza alta	X
Existe estabilidad laboral pero no se cumple con todos los requisitos legales	5	Fortaleza media	
Existe estabilidad laboral en algunos cargos	4	Fortaleza baja	
Hay poca estabilidad laboral pero se cumple con requisitos	3	Debilidad baja	
Hay poca estabilidad y se cumple parcialmente con los requisitos legales	2	Debilidad media	
La empresa no garantiza estabilidad laboral y no se cumplen requisitos legales	1	Debilidad alta	

5. ¿Cómo es el nivel de remuneración en la empresa respecto al promedio del mercado?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Se cumple con lo establecido en la ley y la remuneración es superior a la competencia	6	Fortaleza alta	X
La remuneración es similar a la competencia	5	Fortaleza media	
La remuneración es un poco menor a la competencia pero se cumple con la ley	4	Fortaleza baja	
La remuneración es baja y se cumple parcialmente con la ley	3	Debilidad baja	
La remuneración es baja y la ley se cumple para algunos cargos	2	Debilidad media	
La remuneración es baja y no se cumple en su totalidad con la ley	1	Debilidad alta	

6. ¿La empresa tiene programas de capacitación para sus empleados?

Escala de percepción	Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa	Calificación de la empresa
Existe un programa de capacitación y se cumple	6	Fortaleza alta	
No hay programa, pero cuando hay oportunidad se hace capacitación	5	Fortaleza media	X
No hay programa pero se capacita continuamente a algunos cargos	4	Fortaleza baja	
No hay programa y se capacita algunos cargos con cierta frecuencia	3	Debilidad baja	
No hay programa y se capacita algunos cargos pero con poca frecuencia	2	Debilidad media	
No hay programas y no se capacita a los empleados	1	Debilidad alta	