

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA SONRISAS SANAS  
UNIDAD ODONTOLÓGICA INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE TUQUERRES  
NARIÑO 2012-2015**

**CESAR DELUGAN ZAMBRANO RODRÍGUEZ  
CARLOS EMILIO GUERRERO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA SONRISAS SANAS  
UNIDAD ODONTOLÓGICA INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE TUQUERRES  
NARIÑO 2012-2015**

**CESAR DELUGAN ZAMBRANO RODRÍGUEZ  
CARLOS EMILIO GUERRERO GUERRERO**

Proyecto presentado al comité de investigaciones para optar al título de:  
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Proyecto de Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1ª del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos agradecer a las personas e instituciones sin las cuales este trabajo y el título obtenido no hubiesen sido posibles. Agradecemos a la Universidad de Nariño por ofrecernos los mejores docentes, medios pedagógicos y tecnológicos para tener una buena formación. A Nuestros jefes actuales y anteriores por brindarnos la comprensión y espacios de tiempo para acudir y presentarnos cuando en horario de trabajo fue necesario ocuparnos de nuestra especialización. A nuestros jurados por la dedicación para obtener un buen proceso en el trabajo de grado y así un buen proyecto final. Agradecemos principalmente a nuestro asesor CARLOS OMAR OJEDA por guiarnos con generosidad y humildad desde su gran saber.

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este trabajo y nuestro título de especialización a quienes han estado siempre con nosotros, por que supieron entender nuestras ausencias, las dificultades y el esfuerzo: A nuestras familias: Zambrano Rodríguez y Guerrero Flórez, ellos siempre han sido y serán el faro que alumbran nuestras vidas.

## RESUMEN

Este proyecto se ha llamado **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLÓGICA INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE TUQUERES NARIÑO**; hace parte de un instrumento que apoya la toma de decisiones de los directivos de la Clínica Sonrisas Sanas el cual fortalecerá a toda la institución, al implementar estrategias orientadas al desarrollo mercados, a incrementar su participación en el mercado y a desarrollar ventajas sobre sus competidores.

Este trabajo se realizó usando como herramientas la revisión bibliográfica, análisis de campo, análisis interno de la Clínica y una encuesta al cliente para conocer el nivel de uso de los servicios y la percepción frente a los mismos.

En el numeral siete, se hace la presentación y caracterización de la Clínica Sonrisas Sanas; el numeral ocho se encamina al Diagnóstico estratégico de la entidad, donde se analiza las matrices Perfil de Capacidad Interna y Evaluación de Factores Internos; se da a conocer el Diagnóstico externo de la empresa, caracterizado por un análisis del macro entorno y micro entorno, se realiza una evaluación de Factores Internos y el Perfil Competitivo; luego la tabulación y análisis de la encuesta a clientes para finalizar el apartado con la matriz DOFA.

En el apartado nueve, se plantea la plataforma estratégica que se basó en el trabajo de campo, esto expresado mediante las matrices: axiológica de identificación de principios y la matriz axiológica de identificación de valores. Posteriormente se desarrolla la formulación estratégica, la cual tiene un horizonte de cuatro años; en el apartado nueve se realiza la formulación de las estrategias, utilizando como herramientas las matrices: Matriz de la Gran Estrategia, Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, Matriz Interna-Externa, y Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, y finalmente el numeral diez, se realiza el Plan de Acción, a seguir para la implementación de las estrategias organizacionales.

## **ABSTRACT**

As time progresses, organizations face greater challenges from a globalized economic system, extreme competition from multinational conglomerates partner that generate a bargaining power never seen before, leaving almost helpless even to the governments of many countries; are currently ongoing.

The consequences of this aggressive competition between organizations are becoming more visible at local, small business closures, numerous layoffs, fewer middle-class families, among others.

Many companies are forced to close or sell it do not support price wars and even the fact that competition policy carried out by adding a sensitive differentiating value to their products.

This work has fifteen sections where you have to know the history, theory and tools of strategic planning, then there are the different strategic paradigms that can be used depending on the analysis of the data found. Then he disclosed how it should carry out the implementation of strategies and actions to be determined, as well as monitoring and control.



## CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN .....	18
1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.1 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.3.1 Planteamiento del problema .....	20
1.3.2 Formulación del problema.....	21
1.3.3 Sistematización del problema .....	21
2. OBJETIVOS.....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. JUSTIFICACIÓN .....	23
4. MARCO REFERENCIAL.....	25
4.1 MARCO TEÓRICO .....	25
4.1.1 Planeación estratégica.....	25
4.1.2 Modelos del proceso de planificación estratégica.....	31
4.1.3 Diagnóstico estratégico.....	37
4.1.4 Formulación de las estrategias .....	44
4.1.5 Herramientas utilizadas para el análisis del entorno.....	49
4.1.6 Opciones estratégicas.....	51
4.1.7 Formulación estratégica.....	53
4.1.8 Control y evaluación de las estrategias .....	57
4.2 MARCO CONCEPTUAL .....	59
4.3 MARCO SITUACIONAL.....	61
4.4. MARCO CONTEXTUAL.....	62
4.4.1. Departamento de Nariño.....	62
4.4.2. Municipio de Túquerres.....	64

4.5. MARCO JURIDICO.....	69
4.5.1. Aspectos de la normatividad de odontólogos.....	69
4.5.2. Antecedentes en Colombia.....	71
4.5.3. El Sistema Único de Habilitación.....	71
4.5.4. Estándares y su aplicación en los servicios odontológicos.....	73
4.5.5. Resolución 1439 de 2002.....	76
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACION.....	79
5.2.1 Recolección de datos.....	79
5.2.2 Expresión de datos.....	79
5.2.3 Método Científico de la Investigación.....	80
5.2.4 Técnicas Para la Recolección de la Información.....	80
5.2.5 Análisis de la Información Recolectada.....	80
6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
6.1 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	81
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	82
7.1. RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN.....	82
7.2. SERVICIOS.....	82
7.2.1. Ortodoncia.....	83
7.2.2. Blanqueamiento.....	83
7.2.4. Urgencias odontológicas.....	84
7.2.5. Limpieza.....	84
7.2.6. Control.....	84
7.2.7. Valoración.....	85
7.2.8. Cirugía.....	85
7.3. ORGANIGRAMA.....	85
8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	86
8.1DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA.....	86
8.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	86

8.2.1 Inflación 2012.....	87
8.3 ENTORNO POLÍTICO - JURÍDICO .....	88
8.4 ENTORNO SOCIAL.....	89
8.5 ENTORNO GEOGRÁFICO.....	89
8.5.1 Ubicación geográfica .....	89
8.6 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	90
8.7 MICROENTORNO .....	91
8.9 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES .....	92
8.10 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS .....	92
8.11 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	93
8.13 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO [POAM].....	94
8.14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS [MEFE].....	97
8.15 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA .....	99
8.15.1 Capacidad directiva .....	99
8.15.2 Capacidad competitiva.....	99
8.15.3 Capacidad financiera .....	99
8.15.4 Capacidad tecnológica.....	100
8.15.5 Capacidad talento humano. ....	100
8.15.5 Perfil de capacidad interna [PCI].....	100
8.16 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI] .....	102
8.17 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC].....	103
8.18 ANALISIS DE LA ENCUESTA .....	105
8.18 MATRIZ DOFA.....	134
8.19 MATRIZ AXIOLÓGICA .....	136
8.20 PLAN DE ACCIÓN.....	149
CONCLUSIONES .....	152
RECOMENDACIONES.....	153
BIBLIOGRAFÍA .....	154
NETGRAFIA .....	155
ANEXOS.....	157

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz MEFI .....	37
Cuadro 2. Matriz MEFE .....	38
Cuadro 3. Capacidad directiva (PCI) .....	39
Cuadro 4. Capacidad competitiva (PCI).....	40
Cuadro 5. Capacidad financiera (PCI) .....	40
Cuadro 6. Capacidad tecnológica (PCI).....	40
Cuadro 7. Capacidad del talento humano (PCI) .....	40
Cuadro 8. Matriz de categorías del PCI .....	41
Cuadro 9. Factores económicos (PCE) .....	42
Cuadro 10. Factores políticos (PCE) .....	42
Cuadro 11. Factores sociales (PCE).....	42
Cuadro 12. Factores tecnológicos (PCE).....	42
Cuadro 13. Factores competitivos (PCE).....	43
Cuadro 14. Factores geográficos (PCE) .....	43
Cuadro 15. Matriz DOFA .....	43
Cuadro 16. Matriz MPC .....	44
Cuadro 17. Ejes de la matriz PEEA .....	46
Cuadro 18. Matriz de la PEEA .....	47
Cuadro 19. Matriz de la gran estrategia .....	48
Cuadro 20. Matriz Boston Consulting Grup .....	48
Cuadro 21. Modelo de los escenarios.....	51
Cuadro 22. Estrategias clásicas.....	52
Cuadro 23. Diferencias formulación - implementación de estrategias .....	55
Cuadro 24. Factores económicos (PCE) .....	94
Cuadro 25. Factores políticos (PCE) .....	94
Cuadro 26. Factores sociales (PCE).....	95

Cuadro 27. Factores tecnológicos (PCE).....	95
Cuadro 28. Factores competitivos (PCE).....	96
Cuadro 29. Factores geográficos (PCE) .....	96
Cuadro 30. Capacidad directiva (PCI) .....	100
Cuadro 31. Capacidad competitiva (PCI).....	101
Cuadro 32. Capacidad financiera (PCI) .....	101
Cuadro 33. Capacidad tecnológica (PCI).....	101
Cuadro 34. Capacidad del talento humano (PCI) .....	102
Cuadro 35. Matriz Mefi.....	103
Cuadro 36. Matriz del perfil competitivo M.P.C.....	104
Cuadro 37. Matriz Dofa.....	135
Cuadro 38. Plan de Acción, Objetivo 1. ....	150
Cuadro 39. Plan de Acción, Objetivo 2. ....	150
Cuadro 40. Plan de Acción, Objetivo 3. ....	150
Cuadro 41. Plan de Acción, Objetivo 4. ....	151
Cuadro 42. Plan de Acción, Objetivo 5. ....	151

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz axiológica identificación de principios.....	136
Tabla 2. Matriz axiológica identificación de valores .....	136
Tabla 3. Posición competitiva de la empresa CEA automotriz.....	139
Tabla 4. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	146
Tabla 5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	147

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Influencia SUN TZU en la estrategia de los negocios.....	25
Figura 2. Clínica sonrisas sanas Tuquerres.....	61
Figura 3. Paciente en consulta.....	73
Figura 4. Evaluación del paciente mediante una consulta.....	83
Figura 5. Antes después del blanqueamiento.....	83
Figura 6. Implantes dentales.....	84

## LISTADO DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Proceso de la gestión empresarial .....	28
Grafico 2. Implementación de la estrategia.....	29
Grafico 3. Dimensiones de la toma de decisiones .....	30
Grafico 4. Feedback estratégico .....	30
Grafico 5. Modelo planeación estratégica Fred David .....	31
Grafico 6. Elementos de la misión .....	34
Grafico 7. Modelo de las cinco fuerzas .....	50
Grafico 8. Formato plan operativo.....	54
Grafico 9. Proceso de control.....	57
Grafico 10. Mapa situacional de la clínica sonrisas sanas.....	61
Grafico 11. Mapa del departamento de Nariño .....	64
Grafico 12. Mapa del municipio de Tuquerres .....	69
Grafico 13. Organigrama funcional de la empresa.....	85
Grafico 14. Matriz de la gran estrategia .....	140
Grafico 15. Matriz Boston Consulting Group.....	142



## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta a clientes .....	158
Anexo B. Taller. Construyendo el presente y el futuro (de Mi Clínica).....	162

## INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el tiempo las organizaciones se enfrentan a mayores dificultades provenientes de un sistema económico globalizado, la extrema competencia derivada de multinacionales asociadas en conglomerados que generan un poder de negociación nunca antes visto, dejando casi inermes incluso a los gobiernos de muchos países; son la constante en la actualidad.

Las consecuencias de esta agresiva competencia entre organizaciones son cada vez más perceptibles a nivel local, cierres de pequeñas empresas, numerosos despidos, disminución del número de familias de clase media, entre otros.

Muchas empresas se ven forzadas a cerrar o vender pues no soportan las guerras de precios e incluso el hecho de que la competencia lleve a cabo una política de diferenciación agregando un sensible valor a sus productos.

Es sabido desde los años 60 que las empresas incapaces de fabricar su propio futuro encaminado acciones a partir de sus posibilidades tienden a desaparecer. Las diferentes lógicas de atacar, defenderse, resguardarse; la necesidad de conocer al enemigo, al entorno han sido usadas en la guerra desde hace muchos siglos.

En la actualidad se emplean múltiples herramientas originalmente utilizadas en el campo de batalla para que las organizaciones puedan encaminar las acciones más convenientes a la hora de tomar una decisión.

Una de ellas es la planeación estratégica que consiste en una serie de instrumentos y procedimientos que al final de los mismos permiten a los interesados, conocer el estado actual de la organización desde el punto de vista interno y externo, para luego proyectar unas decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Las decisiones tomadas deben ser monitoreadas constantemente para realizar los ajustes que se consideren necesarios, velando así por el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas.

A continuación se presenta el informe del diseño de un plan estratégico para la Clínica Sonrisas Sanas, Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres, Nariño, en razón a que esta organización no cuenta con un plan que le permita establecer cuáles son las mejores decisiones o acciones más convenientes en este momento y hacia el futuro.

Este trabajo cuenta con quince apartados donde se da a conocer la historia, teoría e instrumentos de la planeación estratégica, posteriormente se encuentran los diferentes paradigmas estratégicos que se pueden emplear dependiendo de los análisis de los datos encontrados. Luego se da a conocer la forma en que se debería llevar a cabo la implementación de las estrategias y acciones que se determinen, así como su seguimiento y control.

En los últimos apartados encontramos la historia y actualidad tanto del departamento de Nariño como del municipio de Túquerres para pasar a la presentación de la normatividad relacionada con las actividades de la Clínica Odontológica.

En la parte final se encuentra el tipo de investigación, población, cronograma de actividades y los instrumentos y procedimientos llevados a cabo para llegar al planteamiento de un Plan estratégico para la empresa objeto de estudio, así como lo relacionado con los autores consultados.

## **1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TITULO DE INVESTIGACIÓN**

Diseño del Plan Estratégico para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres Nariño, 2012-2015.

### **1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Plan estratégico para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral”

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral ha logrado mantenerse gracias a su posición dominante en el mercado en la prestación de sus servicios en el del municipio de Túquerres, sin embargo para proyectar su permanencia y crecimiento en el mediano o largo plazo debe encaminar sus esfuerzos a realizar un plan estratégico que le permita fortalecer su gestión administrativa, financiera y comercial de cara a los competidores y al mercado, pues cada día aparecen similares empresas con productos y precios llamativos para los clientes.

Permanentemente los competidores estudian las necesidades de los clientes y además centran sus esfuerzos en la satisfacción del usuario, implementan políticas de beneficios o servicios adicionales para ser más atractivos y presentarse como mejor alternativa ante los competidores.

Es así como la diferenciación de los proceso hace más, o menos atractivos a la hora de tomar las decisiones de utilizar o comprar el servicio.

Lo anterior para identificar que no se cuenta con una plataforma ni con un plan estratégico tampoco existe un proceso estadístico como fuente para la toma de decisiones oportunas, algo que evalúe el comportamiento de la clínica en cuanto a la aceptación de sus productos, la variedad en los mismos y la necesidad de mayores inversiones o el apalancamiento financiero de un producto en beneficio de otro, etc.

Para ello es necesario contar herramientas que permitan tener unos procesos estandarizados, que puedan satisfacer de forma pertinente las necesidades de los

Clientes, se hace vital la implementación de un modelo de gestión y desarrollo de un plan estratégico. Lo anterior será el resultado de evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, la realidad del negocio en comparación con los competidores más cercanos. La posibilidad de determinar la estrategia a seguir y plan que se requiere para conseguir los objetivos trazados es determinante en este momento para la Clínica Odontológica Integral de Túquerres Nariño. Ello le permitirá ponerse un punto de referencia en el horizonte y tratar de conseguirlo, de lo contrario no existirá claridad en sus decisiones y acciones.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿El diseño de un Plan Estratégico para el periodo 2012-2015 le permitirá a la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres Nariño definir el Direccionamiento Estratégico y algunas Estrategias pertinentes para el mejoramiento de la Gestión Administrativa, financiera y comercial?

### **1.3.3 Sistematización del problema**

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones para la gestión administrativa, financiera y comercial de la clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres?
- ¿Cuáles son las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres en comparación con dos de las principales entidades del sector?
- ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de la clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres sobre los servicios prestados?
- ¿Cuáles deben ser la Visión, Misión y objetivos estratégicos de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres?
- ¿Qué plan estratégico debe plantearse la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres para fortalecer su capacidad administrativa, financiera y comercial?
- ¿Qué estrategia general debe adoptar la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres para aprovechar su posición, el mercado, su ventaja competitiva y poder financiero?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el plan estratégico de la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral en el municipio de Túquerres Nariño, 2012-2015.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el estado de la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral ubicada en el municipio de Túquerres Nariño utilizando como herramienta el análisis DOFA.
- Realizar un análisis comparativo entre la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral ubicada en el municipio de Túquerres Nariño; y dos entidades con similares servicios con posición relevante en el mercado.
- Conocer mediante el desarrollo, implementación y análisis de una encuesta la percepción que tienen los clientes frente los servicios de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres.
- Plantear la plataforma y el plan estratégicos de la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral ubicada en el municipio de Túquerres Nariño, 2012-2015.
- Plantear las estrategias corporativas de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres.
- Elaborar el Plan operativo para la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral ubicada en el municipio de Túquerres Nariño, 2012-2015.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Las empresas u organizaciones sobresalientes cuentan en la actualidad con herramientas administrativas especializadas; muchas de ellas buscan planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos y acciones con el objeto de encontrar y aplicar estrategias que obedezcan estrictamente a la realidad y entorno buscando sobrevivir, desarrollarse o crecer. La herramienta más aplicada y con mayor éxito para la formulación de estrategias y acciones se conoce como planeación estratégica.

“Tanto propietarios como presidentes, ejecutivos, jefes, gerentes de alto nivel en muchas organizaciones con y sin ánimo de lucro han llegado a la conclusión de que el proceso de la Gerencia Estratégica (GE) es de vital importancia para su éxito”<sup>1</sup> y con ello la planeación estratégica.

Lo anterior requiere de voluntad política de los administradores para dedicar tiempo, recursos y personal al estudio de las estrategias pertinentes a aplicar.

Estas estrategias configuran lo que se conoce como toma de decisiones; el hecho de saber qué hacer en determinado momento es fundamental para la vida de las organizaciones, aquellas que dejan al azar este importante aspecto por lo general limitan su crecimiento y desarrollo o salen del mercado.

“Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología. La aparición de la revolución de las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales... en todo este contexto la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir no productivas se verá cada vez más amenazada”<sup>2</sup>.

La institución objeto del presente estudio no cuenta con un plan estratégico u otro mecanismo de toma de decisiones que le permita tener una hoja de ruta que la proyecte hacia su crecimiento.

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 5.

<sup>2</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores, 2008. p. 15.

Teniendo en cuenta lo anterior la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral ubicada en el municipio de Túquerres Nariño, adolece de un marco estratégico organizacional, lo cual es una desventaja clara ante el entorno y ante sus competidores, toda vez que es vital tener claridad en aspectos como ¿En qué posición se encuentra frente a los competidores, que porción del mercado abarca, puede crecer?, entre otros.

La clínica sonrisas sanas al formular un plan estratégico tendrá mayores posibilidades de establecer acciones y estrategias definidas las cuales sus trabajadores desarrollaran en el trabajo diario; tendrán un horizonte claro al actuar por una *visión*, por unas metas y conociendo claramente las acciones que harán esto una realidad.

La formulación de un plan estratégico para la institución objeto de estudio es necesaria; a la luz de la actualidad de los negocios; no se concibe una empresa u organización que carezca de esta herramienta de desarrollo y crecimiento; esta demostrado que las empresas cuando aplican con buena disposición y metódicamente estos instrumentos indudablemente mejoran.



## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Planeación estratégica.** El surgimiento de la planeación estratégica proviene de aplicar conceptos y estrategias militares al campo de los negocios, el libro antiguo que más se uso para realizar esta transposición fue “El arte de la guerra” del general chino Sun Tzu, 544 AC<sup>3</sup>.

**Figura 1. Influencia SUN TZU en la estrategia de los negocios**



**Fuente:** BIBLIOTECA VIRTUAL, Busca Libre.com, El Arte De La Guerra Aplicado A Los Negocios, Disponible en: [http://www.buscalibros.cl/arte-guerra-aplicado-neg-ficher-edward-cp\\_778940.htm](http://www.buscalibros.cl/arte-guerra-aplicado-neg-ficher-edward-cp_778940.htm), Citado el 3 de febrero de 2012

Ha sido tan influyente el libro de Tzu que muchos autores a lo largo de la historia lo han convertido en herramienta de enseñanza para los negocios y mas puntualmente de estrategias e incluso acciones dentro del mundo del comercio.

---

<sup>3</sup> WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Sun\_Tzu, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sun\\_Tzu](http://es.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu), (citado el 3 de marzo de 2012)

La planeación estratégica como la conocemos hoy en día comenzó en la década de los 60 cuando a los gerentes se les exigía programar sus actividades las cuales se evaluaban periódicamente; los ciclos de fabricación y de vida de los productos

Se acortaba cada día más, existía mayor presión para alcanzar resultados, entonces los dueños de las empresas o las juntas directivas deseaban hacer un seguimiento permanente que indicara en tiempo “real” hacia donde iban sus inversiones<sup>4</sup>.

Con lo anterior se buscaba moldear el futuro de la organización y no dejar a la suerte el devenir de la misma.

Al existir una herramienta como la planeación estratégica debe contarse con una persona que la ponga en práctica este es el gerente; La planeación Estratégica es una herramienta que permite administrar y organizar las acciones que se evalúan como pertinentes, es allí donde se establecen los objetivos de la entidad y se definen las estrategias para conseguirlos y se da libertad para la participación basada en el liderazgo de los gerentes de la organización para tomar las decisiones que se ajusten a los requerimientos del ambiente presente y futuro.

Adaptando el concepto de Fred. R David sobre gerencia estratégica podemos decir que la planeación Estratégica es “un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”<sup>5</sup>

“El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

---

<sup>4</sup> DEFINICION. DE, Biblioteca virtual, Definición de planeación estratégica, Disponible en: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>,(citado el 5 de marzo de 2012)

<sup>5</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 3.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.”<sup>6</sup>

Para efectos de esta investigación se tomara el concepto de Humberto Serna, experto colombiano en el tema de la planeación estratégica según el cual “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.<sup>7</sup>

- **Proceso de Planificación Estratégica.**<sup>8</sup> “El proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones.

En el siguiente grafico se muestra el ciclo de funcionamiento del Proceso Global de Gestión Empresarial:

---

<sup>6</sup> EL PRISMA, Portal para investigadores y profesionales, Planeación estratégica, Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/), (citado el 7 de marzo de 2012)

<sup>7</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 55.

<sup>8</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

**Grafico 1. Proceso de la gestión empresarial**



**Fuente:** MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

Se puede afirmar que el grafico anterior muestra la estrecha relación que guardan las áreas de la organización, por cuanto se vinculan las decisiones tomadas por cada una de ellas, y a su vez, conlleva a que estos aspectos sean los que se toman en consideración para el proceso de **Planificación Estratégica**.

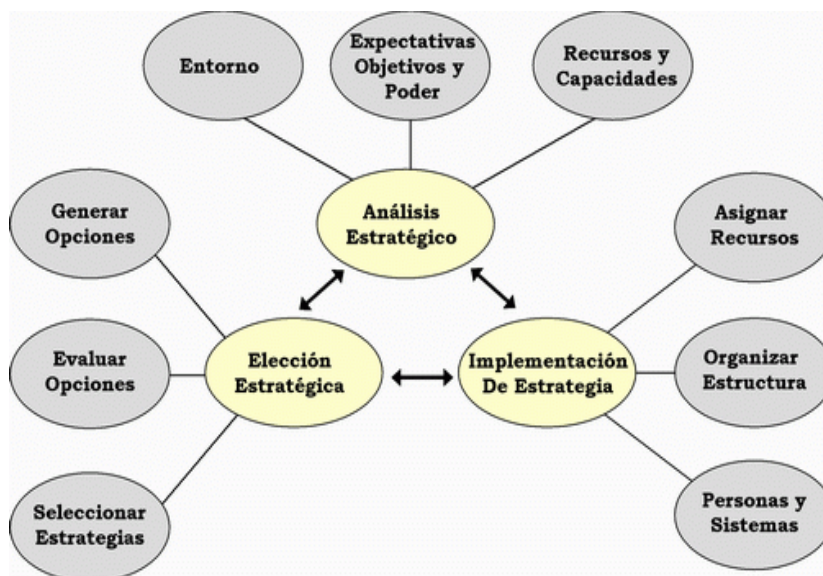
- **Análisis Estratégico.** Óptica orientada a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y de cara a conseguir nuestros objetivos (debilidades y amenazas). Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción.

- **Elección estratégica.** Supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pros y sus contras y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestra propia realidad (recursos y capacidades), lo cual permite formular alternativas o cursos de acción acordes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades.

- **Implementación de la estrategia.** Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

En el siguiente diagrama, se muestra gráficamente, como se interrelacionan:

**Grafico 2. Implementación de la estrategia**



Fuente: .Ibíd.

### **Aspectos a Tomar en Cuenta para elegir el Curso de Acción más Conveniente:**

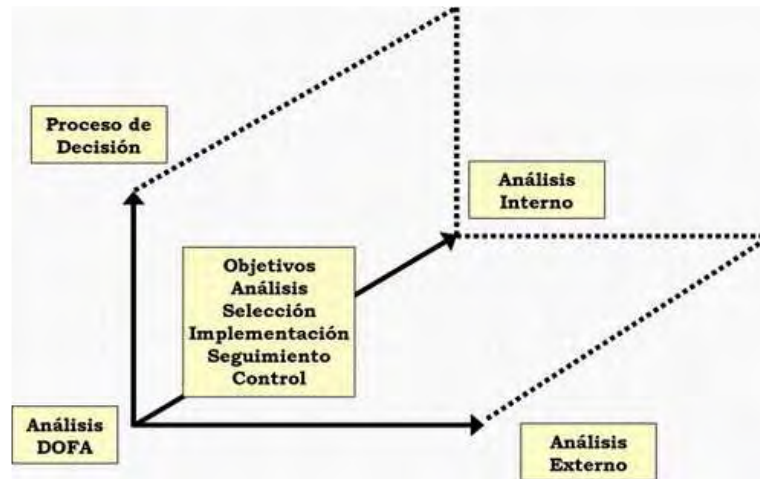
1. Generar opciones estratégicas: concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que poseemos o vemos como factibles.

2. Evaluar las posibles líneas o cursos de acción: concretadas en estrategias, para determinar su congruencia con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar.

3. Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica

- **Dimensiones del Proceso Estratégico.** Se compara el Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial relacionando la doble dimensión que existe entre el análisis del medio con el proceso de toma de decisiones. Se muestra a continuación de manera gráfica:

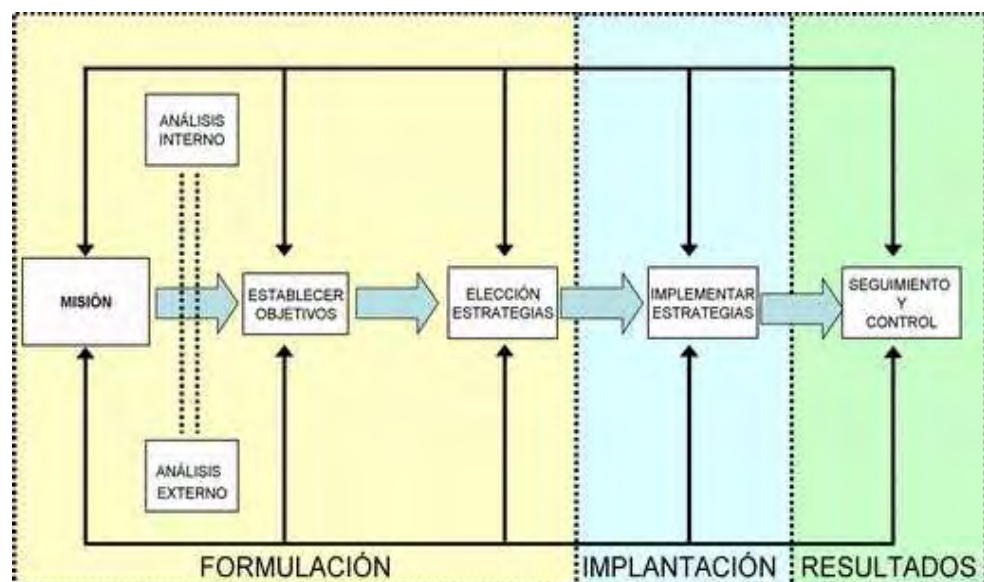
**Grafico 3. Dimensiones de la toma de decisiones**



Fuente: .Ibíd.

**Feedback Del Proceso Estratégico:** Es la interrelación existente entre la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica, sobre la base del modelo de Administración Estratégica adaptado por Fred David:

**Grafico 4. Feedback estratégico**

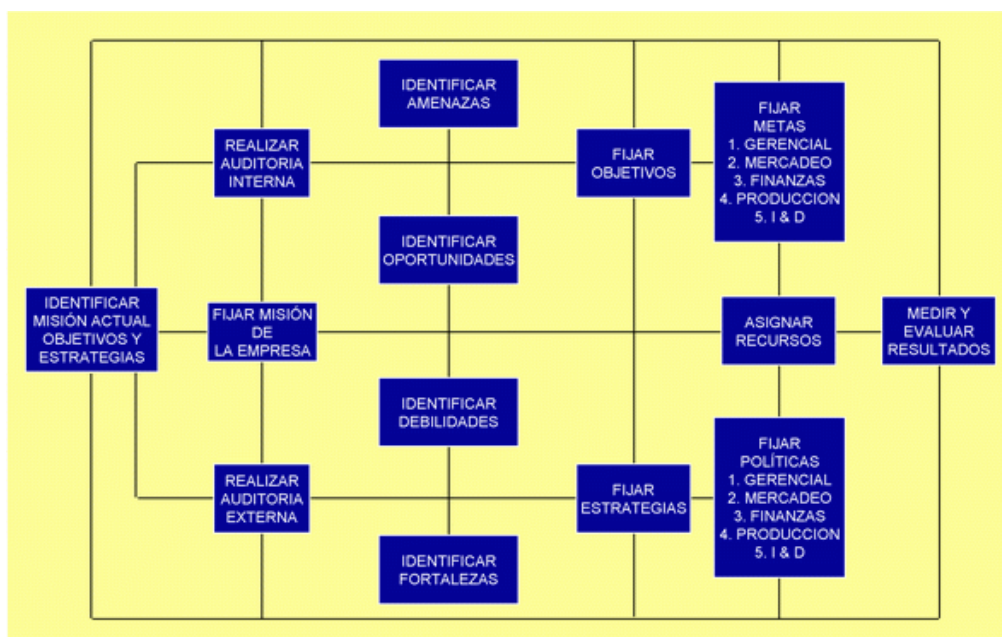


Fuente: Ibíd.



**4.1.2 Modelos del proceso de planificación estratégica.** Los modelos conceptuales de la planeación estratégica presentan una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.” A continuación se presenta el modelo de planificación estratégica según Fred David, 1995:

**Grafico 5. Modelo planeación estratégica Fred David**



**Fuente:** La Gerencia Estratégica, Fred David. Pag. 97. Editorial Legis. Año 2000

La planeación “...puede permitir a una organización formular o ejecutar estrategias en forma efectiva mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias y hechos pertinentes y sobre la forma en ellas producirán impacto sobre la empresa”<sup>9</sup>. La planeación “... estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

<sup>9</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 96.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.<sup>10</sup>

### **- Componentes de la Planificación Estratégica**

En los siguientes apartados se dan a conocer los componentes que permiten el planteamiento, ejecución y control de un plan estratégico ellos son:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento estratégico (Plataforma)
3. El Diagnostico Estratégico
4. Las Opciones Estratégicas
5. La Formulación Estratégica y
6. La Difusión Estratégica.

**- Los Estrategas.** “Los Estrategas son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa. Ellos tienen diferentes títulos, tales como ejecutivo, jefe, presidente, propietario, presidente de la junta, director ejecutivo, canciller, decano y empresario.

---

<sup>10</sup> WORDPRESS, Biblioteca virtual, Gerencia estratégica, Disponible en: <http://juliangiraldow.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>, (citado el 5 de marzo de 2012)



Debido a que los estrategas son seres humanos, ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de la ética, deseo de asumir riesgos, preocupaciones de responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra preocupación por el largo plazo y estilo gerencial<sup>11</sup>. “Son Funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”<sup>12</sup>. Sin embargo en un mundo cada vez mas turbulento en el campo de los negocios las empresas se apoyan para sus decisiones clave, tanto en la gestión del conocimiento así como para eventuales decisiones, en funcionarios tales como “gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía, Ellos, por tanto son parte integral de los estrategas de una empresa”<sup>13</sup>.

### - **Direccionamiento Estratégico**

- **Misión.** La “misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer”<sup>14</sup>.

La misión de una organización Debe responder a las interrogantes siguientes: ¿Para qué existe la organización? ¿Qué necesidades satisface? ¿A quiénes sirve? ¿Qué valores agrega?

### “**Bases para establecer la Misión**”

1. Se deben formular de forma explícita de los propósitos unánimes de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.
2. Debe expresar la razón de ser de su empresa o su área, es la definición del negocio, en todas sus dimensiones.
3. Involucrar al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
4. Establecer una técnica general o clima organizacional.
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables en la organización.

---

<sup>11</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 3

<sup>12</sup> MONOGRAFÍAS.COM Biblioteca virtual, Gerencia y planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 8 de marzo de 2012

<sup>13</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 55.

<sup>14</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 7.

6. Sirve a los tres niveles de la organización (Directivo, Administrativo y Operativo)”<sup>15</sup>.

En la grafica que se encuentra a continuación se especifica de manera visual el proceso ya explicado.

**Grafico 6. Elementos de la misión**



**Fuente:** MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

- **Visión.** “La visión corporativa es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”<sup>16</sup>, esta debe ser motivadora y manejada por todos los miembros de la organización.

**“Elementos de una Visión**

<sup>15</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

<sup>16</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 55.

- Señala a dónde quiere llegar.
- Es la perspectiva a futuro de la Organización.
- El objetivo final de la entidad que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.
- Es la ambición de la organización, su reto particular.
- Es la imagen mental desarrollada por el líder sobre el futuro deseado y posible de la organización.
- Mira hacia el futuro realista, creíble y atractivo para la organización.
- Compartida es una aspiración común de la gente de la organización.
- Por tanto, se define a largo plazo (3 a 5 años).

### **Bases para establecer la Visión**

1. Dar sentido de dirección a la organización, pero no de manera utópica, sino que su orientación debe ser estratégica, dirigida a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.
2. Debe resumir los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.
3. No debe ser algo utópico, debido que puede generarse la desmotivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.
4. Tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto<sup>17</sup>.

- **Principios corporativos.** “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la vida de la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y del soporte de la cultura organizacional los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión”<sup>18</sup>.

Los principios corporativos “definen la identidad corporativa, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización.

---

<sup>17</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

<sup>18</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 59.

## Bases para establecer los Principios Corporativos

1. La importancia de los principios corporativos es que al estar claramente definida, facilitaría el trabajo del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en los proyectos.
2. Es necesario el convencimiento de todos los Directivos Superiores
3. (Dirección General y Funcional) respecto a la necesidad e importancia de su correcta aplicación dentro de la organización.

**a. Valores y principios profesionales:** a la hora de diseñar, fabricar y vender sus productos.

**b. Valores y Principios de relación:** que gobiernan las interacciones entre las personas, tanto interna (personal) como externamente (clientes y proveedores). **Ejemplo:** calidad, innovación, participación, colaboración.

**c.** Las creencias y normas, son los códigos compartidos por todos dentro de la organización, y se forman de acuerdo a los patrones de conducta individual de cada trabajador y la simbiosis que se ocasiona, entre las normas formales y los valores establecidos por la filosofía corporativa. Esto se resume a la imagen corporativa de la organización.

4. Los valores representan el cómo la organización hace sus negocios. Es decir, cuales son:

5. Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización, por tanto, realista, amplia y detallada, consistente, y compartida por todos los miembros de la organización.”<sup>19</sup>.

- **Objetivos.** “Los objetivos son resultados específicos a largo plazo (más de un año) que una empresa busca lograr mediante su misión”<sup>20</sup>.

Son “Propósitos o Nortes muy específicos adónde se desea llegar. Son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo, inspirada en su misión.

Son los parámetros claves que describen el futuro deseable de la organización o corporación y que esta puede alcanzar con sus propios esfuerzos, y tienen las siguientes características:

- o Son estratégicos

---

<sup>19</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

<sup>20</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 56.

- De largo plazo
- Eventualmente cuantificables
- Definidos dentro del contexto de la misión
- Y proveen una guía direccional a la organización.

**4.1.3 Diagnóstico estratégico.** El diagnóstico estratégico es una forma de percibir y estructurar el problema, analizando el medio ambiente en el cual se desenvuelve en la actualidad la organización.

Permite resaltar los factores internos organizacionales (debilidades y fortalezas) y reconocer los factores externos (entorno: oportunidades y amenazas) que pueden influir en la productividad y competitividad de la empresa.

- **Herramientas para formulación un plan estratégico.** Existen múltiples herramientas para llegar a la formulación tanto de la plataforma estratégica como del plan estratégico; estas herramientas son matrices que permiten analizar detalladamente las fortalezas, las debilidades, las amenazas, las oportunidades, los factores claves de éxito, los productos de las organizaciones, entre otros.

Para efectos del presente trabajo utilizaremos algunas de las matrices más conocidas actualmente en el país; las cuales tienen como base estudios e investigaciones de Fred David, Humberto Serna y otros trabajos publicados en internet. Estas son:

**- Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

**Cuadro 1. Matriz MEFI**

Factores Internos Clave			Ponderación	Clasificación	Puntuaciones
					Ponderadas
<b>Fortalezas</b>					
1					
2					
3					
<b>Debilidades</b>					
4					
5					
6					

Fuente: Esta investigación.

“Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas fusionales de la empresa... cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas. Los factores considerados como los de mayor importancia en el rendimiento de ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores a 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados<sup>21</sup>.

#### - Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

**Cuadro 2. Matriz MEFE**

				Puntuaciones
	Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Ponderadas
	<b>Oportunidades</b>			
1				
2				
3				
	<b>Amenazas</b>			
4				
5				
6				

**Fuente:** Esta investigación.

<sup>21</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 175.

“Esta técnica es similar a la del factor interno con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales jurídicas tecnológicas y competitivas en vez de las fortalezas y amenazas internas.

Esta matriz da respuesta a cuatro interrogantes fundamentales. 1. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas ambientales de la firma? 2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño global de la empresa? 3. ¿representa cada factor una amenaza importante (clasificación = 1), una amenaza menor (clasificación = 2), una oportunidad menor (clasificación = 3) o una oportunidad clave (clasificación = 4)? 4. ¿Cuál es el resultado total ponderado resultante de la evaluación del factor externo? 5. ¿Es mayor o menor que el promedio de 2.50?”<sup>22</sup>.

- **Matriz perfil de capacidad interna (PCI).** Las siguientes cinco matrices permiten evaluar el estado de la entidad frente a los factores internos más sensibles haciendo posible calificarlos junto con su nivel de impacto. Cada factor analizado dará un ponderado que se ubicara en una matriz final que nos permitirá una mejor visualización.

“El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que representa el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa, el PCI examina 5 categorías, a saber.

1. La capacidad Directiva.
2. La capacidad Competitiva (o de Mercadeo).
3. La capacidad Financiera.
4. La capacidad Tecnológica (producción).
5. La capacidad del talento humano.”<sup>23</sup>

### Cuadro 3. Capacidad directiva (PCI)

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Gerencia estratégica Humberto Serna, 2008

<sup>22</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 168.

<sup>23</sup> Ibid. p169.

**Cuadro 4. Capacidad competitiva (PCI)**

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Gerencia estratégica Humberto Serna, 2008

**Cuadro 5. Capacidad financiera (PCI)**

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 6. Capacidad tecnológica (PCI)**

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 7. Capacidad del talento humano (PCI)**

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.



- **Matriz de categorías del PCI.** Una vez diligenciados los cuadros anteriores en conjunto con los directivos y personal de la Clínica Sonrisas Sanas se consolidara la información en la matriz de categorías del PCI cuadro que se encuentra más abajo.

“El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad para luego ser valorado con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B)”.

**Cuadro 8. Matriz de categorías del PCI**

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDAD			FORTALEZA					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad									
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Ibíd.

- **Matriz perfil de capacidad externa (PCE).** Al igual que en el apartado anterior, utilizaremos una serie de cuadros que permiten evaluar a la empresa en diferentes aspectos, para luego consolidar los ponderados en una última matriz que dará cuenta, esta vez de los factores externos que afectan a la clínica sonrisas Sanas.

Los factores a considerar son:

1. Factores Económicos
2. Factores Políticos
3. Factores Sociales
4. Factores Tecnológicos
5. Factores Competitivos y
6. Geográficos.

**Cuadro 9. Factores económicos (PCE)**

Calificación Factores ECONOMICOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Esta investigación basado en Gerencia estratégica, Humberto Serna, 2008

**Cuadro 10. Factores políticos (PCE)**

Calificación Factores POLITICOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 11. Factores sociales (PCE)**

Calificación Factores SOCIALES	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 12. Factores tecnológicos (PCE)**

Calificación Factores TECNOLOGICOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 13. Factores competitivos (PCE)**

Calificación Factores COMPETITIVOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 14. Factores geográficos (PCE)**

Calificación Factores GEOGRAFICOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Ibíd.

**- MATRIZ DOFA**

**Cuadro 15. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
F1.	D1.	D2.	D3.
F2.			
F3.			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
OP1.	AM1.	AM2.	AM3.
OP2.			
OP3.			

Fuente: Humberto Serna Gómez

“DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil

competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio cuando más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

En el análisis DOFA debe incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad”<sup>24</sup>.

“Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA que consiste en relacionar oportunidades amenazas, fortalezas y debilidades preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía.

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito deberán aparecer estrategias FO - FA - DO – DA”<sup>25</sup>.

#### 4.1.4 Formulación de las estrategias

##### - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

**Cuadro 16. Matriz MPC**

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		CLINICA SONRISAS SANAS		CLINICA 2		CLINICA 3	
			V/R	V/R SOPESADO	VALOR	V/R SOPESADO	V/R	V/R SOPESADO

**Fuente:** Fred David

<sup>24</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 185.

<sup>25</sup> Ibid. p 189

“Esta herramienta analítica identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo depende en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la selección de ponderaciones y en la determinación de clasificación; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones.

A continuación se describe los procedimientos para desarrollar una matriz de perfil competitivo. Como primer paso, los estrategas necesitan identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito. Este conjunto de factores claves puede variar en el tiempo y desacuerdo con la industria. Es importante recordar que acorde con el marco de Porter respecto al análisis competitivo, la relación con los proveedores o distribuidores es a menudo un factor decisivo de éxito. Otras variables que frecuentemente se incluyen son el tamaño de la participación en el mercado, la gama de productos, las economías de escala, las empresas extranjeras, las ventajas de cuentas claves, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su lugar en la curva de experiencia, su posición financiera, la calidad de sus productos, la posición y las ventajas en cuanto a investigación y desarrollo y la capacidad del personal, la matriz de perfil competitivo debería a estar formada por cinco a diez de los más importantes factores decisivos de éxito.

El segundo paso consiste en asignar ponderación con el objeto de indicar la importancia relativa de este factor para el éxito de la industria.

En el tercer paso los estrategas deben asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = debilidad grave; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza importante. En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

Como cuarto paso la ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 175.

- Ejes de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).

**Cuadro 17. Ejes de la matriz PEEA**

	Eje Y		Eje X	
<b>Fortalezas Financieras F.F.</b>	<b>Cal. 1,6</b>	<b>Ventaja Competitiva V.C.</b>	<b>Cal. -1,-6</b>	
* Liquidez Financiera		* Participación en el Mdo.		
* Rentabilidad del Negocio		* Calidad de productos		
* Capital de Trabajo		* Distribución Directa		
* Flujo de Caja		* Ubicación Estratégica		
<b>Promedio</b>		<b>Promedio</b>		
<b>Estabilidad Ambiental E.A.</b>	<b>Cal. -1,-6</b>	<b>Fortaleza Industrial F.I.</b>	<b>Cal. 1,6</b>	
* Ingresos promedio clientes		* Facilidad de entrada al Mdo.		
* Presión Competitiva		* Utilización de Rsos.Disp.		
* Rango de Precios		* Estabilidad Financiera		
* Cambios Tecnológicos		* Crecimiento del mercado.		
<b>Promedio</b>		<b>Promedio</b>		

Fuente: Fred David

“según el diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva, así como las dos externas, Fortaleza de la Industria y Estabilidad Ambiental se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización”<sup>27</sup>.

- **Cómo Elaborar la PEEA**

“Para la elaboración de la PEEA se debe utilizar el siguiente procedimiento:

1. Identificar los factores de análisis para cada variable, de tal manera que sea posible realizar la valoración respectiva, por tanto:
2. Defina los factores que pueden ayudar para medir.

<sup>27</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 197.

- a. La estabilidad ambiental (EA)
- b. La fuerza de la industria (FI)
- c. La fuerza financiera (FF)
- d. [La ventaja Competitiva (VC)]Sic.

3. Para cada factor seleccione los factores de análisis” que se encuentran en el cuadro 17.

4. Califique cada uno de esos indicadores de 0 a 6; 0 es el valor que indica una gran debilidad o amenaza y 6 la gran fortaleza u oportunidad para asignar cada punto debería utilizarse información primaria. Igualmente el juicio gerencial es muy importante.

Por ello, se recomienda que esta calificación sea hecha en una sesión estratégica con la participación de los niveles gerenciales de la empresa o de cada unidad estratégica.

5. Realice la calificación de cada indicador, obtenga el promedio de calificación del factor. Este resultado de sumar las calificaciones de cada indicador dividido por el número de indicadores.

6. Registre el resultado obtenido en el respectivo vector de la grafica PEEA, estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de industria, negativos en la ventaja competitiva.

7. Grafique el vector con base en los resultados realizado las operaciones respectivas.

8. El vector indicara el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante, esta posición será entonces el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos”28.

**- Matriz de la planeación estratégica y evaluación de acción (PEEA)**

**Cuadro 18. Matriz de la PEEA**



**Fuente:** Fred David

<sup>28</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 37.

Una vez establecidos los ponderados de los factores interno externos, se ubican en los cuadrantes de la matriz PEEA, cuadro 18, lo cual permite tener una aproximación a la estrategia que más le conviene asumir a la organización.

**- MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

**Cuadro 19. Matriz de la gran estrategia**

		<b>Crecimiento rápido del mercado</b>			
<b>Posición competitiva Débil</b>	<b>Cuadrante II</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo de producto</li> <li>4. Integración horizontal</li> <li>5. Venta</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<b>Cuadrante I</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado</li> <li>2. Penetración en el mercado</li> <li>3. Desarrollo de producto</li> <li>4. Integración hacia adelante</li> <li>5. Integración hacia atrás</li> <li>6. Integración horizontal</li> <li>7. Diversificación concéntrica</li> </ol>	<b>Posición competitiva Fuerte</b>
	<b>Cuadrante III</b>		<b>Cuadrante IV</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción</li> <li>2. Diversificación Concéntrica</li> <li>3. Diversificación horizontal</li> <li>4. Diversificación de conglomerado</li> <li>5. Venta</li> <li>6. Liquidación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación concéntrica</li> <li>2. Diversificación horizontal</li> <li>3. Diversificación de conglomerado</li> <li>4. Asociaciones</li> </ol>		
		<b>Crecimiento Lento del Mercado</b>			

Fuente: Planeación estratégica. Serna, Humberto. 2008.

**- Matriz Boston Colsoning Grup (BCG)**

**Cuadro 20. Matriz Boston Consulting Grup**



Fuente: Ibíd.



“En la terminología usada por el Grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como *estrellas*. Estos productos generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad.”<sup>29</sup>. Es necesario mayor flujo de efectivo y se debe considerar que en algunas ocasiones los productos estrella se convierten en vacas lecheras.

“Los *interrogantes* son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado, si tienen éxito, estos productos se convertirán en estrellas que a su vez se convertirán en vacas lecheras del futuro. Si no lo tienen, se convertirán en perros rabiosos, los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los perros rabiosos, generalmente, permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo”<sup>30</sup>. Cada uno se configura como una etapa de vida de un producto interrogante fase introductoria; estrellas fase de crecimiento; vacas lecheras fase de madurez y perros rabiosos cuando disminuyen su crecimiento.

#### **4.1.5 Herramientas utilizadas para el análisis del entorno**

##### **- El modelo de las 5 fuerzas**

Metodología de análisis estratégico, de Michael Porter (1981). Consiste analizar las 5 fuerzas que actúan permanentemente en contra rentabilidad de la empresa en un determinado sector.

##### **- Aplicación del Modelo de 5 Fuerzas**

1. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores.
2. Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes.
3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector.
4. Amenazas de nuevos competidores
5. Amenazas de llegada de nuevos productos sustitutos”<sup>31</sup>.

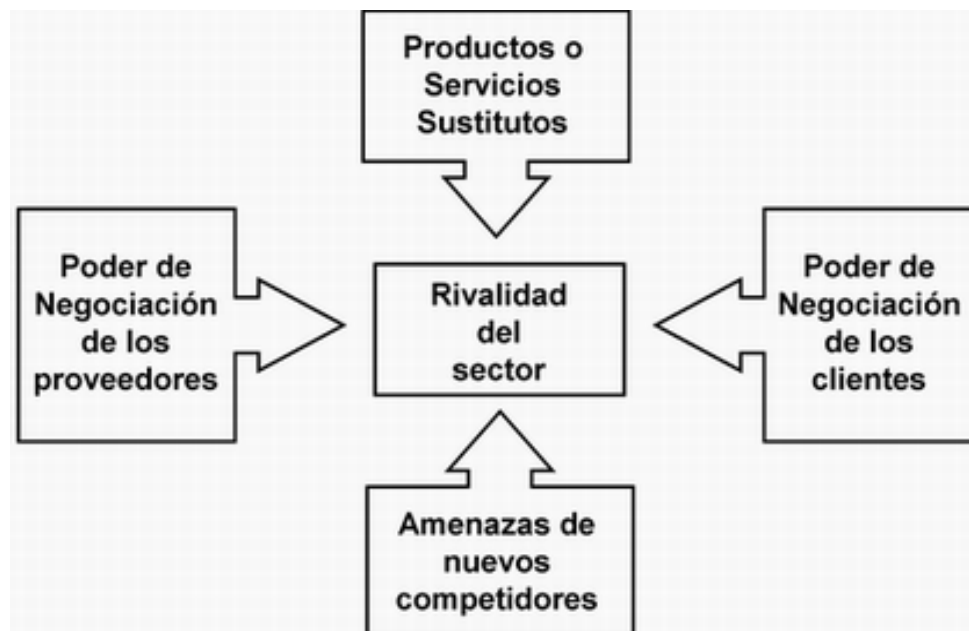
---

<sup>29</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 29.

<sup>30</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 29.

<sup>31</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 12 de marzo de 2012)

**Grafico 7. Modelo de las cinco fuerzas**



**Fuente:** MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

- **El modelo de los Escenarios.** Para efectos de esta investigación aplicaremos el modelo de los escenarios, esta “es una herramienta que permite analizar las tendencias macroeconómicas tanto del entorno nacional, como del internacional. Tendencias que pueden afectar a la empresa.

Este método obedece a un estudio predictivo del entorno, como elemento necesario para la toma de decisiones. Las variables en estudio de estos escenarios son: económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas. Y estas pueden surgir del perfil estratégico del país. Para lo cual se debe fijar tendencias y acontecimientos futuros en términos de probabilidades.

A continuación, se le coloca un recuadro, donde pueden notarse los diversos factores que deben considerarse en el método de los escenarios, por ejemplo, en el papel estratégico en el entorno de un País.

**Cuadro 21. Modelo de los escenarios**

FACTORES A CONSIDERAR	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
<b>POLÍTICOS - LEGALES</b> Estabilidad política Legislación sobre competencia Fiscalidad Politica de Privatización			X		
<b>ECONÓMICOS</b> Evolución del PIB Evolución del tipo de Cambio Evolución del tipo de interés Evolución de la Inflación		X			
<b>TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA</b> Desarrollo Tecnológico Infraestructura varia Comunicaciones	X				
<b>SOCIOCULTURALES</b> Mercado laboral Conflictividad social Nivel de escolarización Hábitos específicos					
<b>DEMOGRÁFICOS</b> Pirámide de población Migraciones					X X

**Fuente:** MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 7 de marzo de 2012)

La metodología en sí, consiste en:

1. Definir las variables o factores del medio externo, a tener en cuenta, que consideremos relevante para planificar nuestras estrategias.
2. Establecer hipótesis de comportamiento para cada una de esas variables.

**4.1.6 Opciones estratégicas.** Corresponde al análisis de las alternativas estratégicas que se enmarcan en dos opciones: estrategias defensivas y ofensivas.

En los siguientes dos cuadros se pueden observar las políticas estratégicas más frecuentes que asumen las organizaciones, primero se presentan aquellas que son consideradas como clásicas y más adelante algunas estrategias consideradas como las nuevas tendencias en este campo.

## Cuadro 22. Estrategias clásicas

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Busca la propiedad o mayor control de los proveedores
Integración horizontal	Busca la propiedad o mayor control de los competidores
Penetración del mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados
Diversificación de conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales
Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial
Reducción	una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente

Estrategia	Definición
Coopetencia	Cooperación bilateral con una o más empresas de la competencia. Ganar – Ganar.
Designio estratégico	Competir por el futuro más que por el presente. Crear el futuro.
Océano azul	Crear un sector o producto no existente. Sin competencia en el mercado.
Hipercompetencia	Guerra total en precios, innovación, expansión; sin acuerdos.

Fuente: Planeación estratégica. Humberto Serna.

**4.1.7 Formulación estratégica.** “La formulación estratégica, consiste en seleccionar los **PROYECTOS ESTRATÉGICOS** o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los **PROYECTOS ESTRATÉGICOS** son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Los proyectos estratégicos son "POCOS" pero Vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía.

Ejemplos:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional
3. Plan Global de Mercadeo.
4. Calidad Total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico de talento humano.

#### **- TIPOS DE ESTRATEGIAS**

**Estrategias Competitivas:** Permite lograr niveles sostenibles de rentabilidad pro sobre el promedio de la industria.

➤ **De costos:** debe estudiar la cadena de valor, con la finalidad de minimizar costos.

➤ **De Diferenciación:** diferenciar los productos o servicios de la competencia para poder cobrar un precio superior.

**Según los mercados:**

- Penetración
- Desarrollo

Según productos:

- Mejora
- Nuevo

**Según Cadena de Valor:**

- Integración Horizontal
- Integración Vertical.

**Funcional.** Se refiere a un grupo de iniciativas estratégicas que se toman en una parte del negocio .Por ejemplo: Una estrategia de Finanzas, de comercialización, de Personal, etc.

**Operativa.** Consiste en un plan de acción para dirigir a las unidades operativas claves de la organización dentro de un negocio (Plantas, distrito de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (Compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etc.)

**Plan Operativo.** En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar "El Plan de Acción" para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Para ello:

1. Debe establecerse un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos. Por ejemplo: Ampliar la participación en el mercado en un 10%.
2. Definir las tareas.
3. Identificar el tiempo.
4. Especificar la meta.
5. Señalar el responsable.
6. Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos.
7. Señalar las limitaciones u obstáculos<sup>32</sup>.

**Grafico 8. Formato plan operativo**

PLAN OPERATIVO						
Proyecto Estratégico: <input style="width: 100%;" type="text"/> Estrategia Básica: <input style="width: 100%;" type="text"/>			Responsable: _____ Unidad Estratégica: _____ 1. Indicador: _____			
¿Qué hacer?	¿Cuándo?		Resultados Esperados	Quién	Con qué Recursos	Posibles Dificultades
2. Tareas/ Acciones para lograr la Promesa Básica	3. Tiempo Termino Inicó	Termino Finalizo	4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación

Fuente: MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 12 de marzo de 2012)

<sup>32</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 12 de marzo de 2012)

- **DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.** Previo a la Ejecución del Plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan debe diseñarse un programa para la "venta interna del plan".

- **EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.** Las fases anteriores exigen capacidad intelectual, reflexión y análisis, ahora se trata de implementar las acciones, transformaciones e iniciativas para ejecutar el plan, como lo es la INICIATIVA que es todo esfuerzo especial, o adicional a lo que usualmente hacemos, que con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o más OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Ejemplos: Programas, Proyectos, Ciclos de Conferencias, Proyecto SAP, Proyecto de Mejoramiento Continuo, etc.”<sup>33</sup>.

**Cuadro 23. Diferencias formulación - implementación de estrategias**

<b>FORMULACIÓN</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>
Disponer de las fuerzas antes de la acción	Administrar las fuerzas durante la acción
Concentrarse en la eficacia	Proceso administrativo y Operativo
Proceso de reflexión e intelectual	Requiere la capacidad de motivación para conducir a un grupo de personas hacia el objetivo
Coordinación de un grupo reducido de personas	Coordinación de toda la organización

**Fuente:** MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, El proceso de planificación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>, (citado el 12 de marzo de 2012)

<sup>33</sup> Ibid.

En el cuadro anterior se subrayan las diferencias entre la fase de formulación versus la fase de implementación estratégica, es posible notar que mientras la primera requiere un esfuerzo intelectual, evaluativo en la segunda es necesario el liderazgo, la organización y el control de los planes.

“La ejecución incluye acciones tales como cambios en los territorios de ventas, adición de nuevos departamentos, cierre de instalaciones, contratación de nuevos empleados, cambio en la estrategia de precios de la organización, desarrollo de nuevas prestaciones del personal, fijación de procedimientos de control de costos, cambio en las estrategias publicitarias, construcción de nuevas instalaciones, adiestramientos de nuevos empleados y transferencia de gerentes entre divisiones. Estas actividades difieren grandemente dependiendo del tamaño y tipo de la organización”<sup>34</sup>. Esta “ejecución necesita habilidades específicas en cuanto a la motivación y administración del personal. La formulación de estrategias ocurre primordialmente en los niveles gerenciales de una organización, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos. La formulación demanda coordinación entre pocos individuos; en cambio la ejecución requiere coordinación entre muchos. Siempre ha sido más difícil hacer algo (ejecución de la estrategia) que decir lo que se va hacer (formulación de las estrategias)”<sup>35</sup>

#### **- Pasos Para la Implantación de la Planificación Estratégica en las Empresas**

1. “Elaborar plan de trabajo (Asesor, Alta Gerencia)
2. Definición de objetivos
3. Formulación de lineamientos estratégicos (Alta Gerencia, Asesor)
4. Programa del primer ciclo de planificación y conformación de comité de planificación (Alta Gerencia, Asesor)
5. Formulación del primer plan de mediano plazo (Alta Gerencia, Comité, Gerencia de Línea y Asesor).
6. Formulación del primer plan de corto plazo y presupuesto (Alta Gerencia, Comité, Gerencia de Línea, Asesor).
7. Diseño del proceso de planificación (formulación y evaluación / Alta Gerencia, Asesor, Comité).
8. Diseño y conformación de las estructuras organizativas (staff) que apoyan la planificación (Comité, asesor, Alta Gerencia).
9. Ejecución de primer ciclo y formulación de segundo ciclo (Directivos, Línea, Staff).
10. Evaluación y ajuste (Alta Gerencia, Asesor, Staff, Línea).

---

<sup>34</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000. p 230.

<sup>35</sup> Ibid. p 229



- **La Comunicación en la Implementación.** Plan impreso y distribuido con una carta explicativa.

Reunión de los gerentes de toda organización para que escuchen directamente al alta dirección y a los miembros del equipo de planificación.

Reunión de todos los empleados de las diferentes unidades para escuchar los interrogantes y respuestas e inquietudes respecto al plan.

Talleres para aprender sobre Planificación Estratégica, análisis del plan estratégico y sobre la elaboración de planes de soporte a nivel de unidad o individual.

- Afiches y Tarjetas individuales con la declaración de valores, la visión, la misión y los FCE.
- Vídeo u otro tipo de información expuesta por los altos ejecutivos u otros funcionarios que expliquen la visión y la misión, y las estrategias para lograrlas.
- Boletines internos, memorando o cartas, en la que se presente el plan de manera general y posteriormente por parte.
- Reportes de resultados de los planes con una frecuencia cierta.

**4.1.8 Control y evaluación de las estrategias.** La ejecución estratégica no es el paso final de la planificación estratégica, es necesario un control y evaluación continuo de los planes, programas o proyectos ejecutados.

“Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

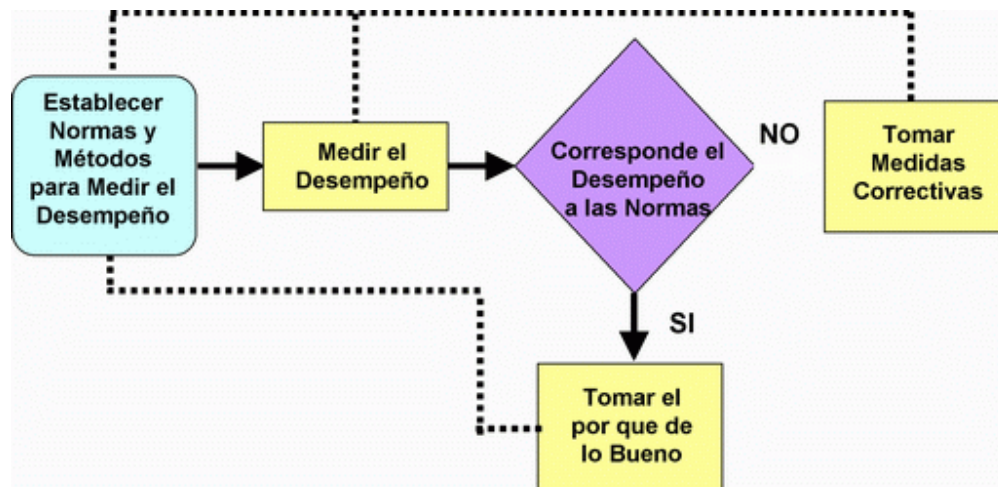
La creación de esta cultura requiere seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico”<sup>36</sup>.

- **El Proceso de Control.** Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.

#### **Grafico 9. Proceso de control**

---

<sup>36</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores., 2008. p 327.



Fuente: Ibíd.

El Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone"<sup>37</sup>.

#### - Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay Se determinaría el valor de la empresa "Status Quo", es decir "Valor Pre-Estrategia", luego se determinaría el valor de la empresa de implementarse la estrategia de propuesta en el plan, es decir "Valor Post-Estrategia"

Verificar si hay creación de valor en el plan:

---

<sup>37</sup> Ibíd.

Valor Post-Estrategia - Valor Pre-Estrategia > 0

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Análisis FODA:** Consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización.

**Apalancamiento:** Acción de apalancar

**Congruencia:** Relación lógica

**Diagnostico:** Determinación de una enfermedad por los síntomas.

**DOFA:** Es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas utilizadas en gerencia para medir las diferentes situaciones a las que se enfrentan o tienen las organizaciones tanto nivel internamente como externamente.

**Entorno:** Medio ambiente. Conjunto de diferentes circunstancias que afectan directa o indirectamente alguna actividad.

**Estrategia:** Alfred Chandler de Harvard definió como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos".

**Filosofía Corporativa:** Está conformada por: los principios corporativos, la visión, la misión, los objetivos y metas de la organización. Juega un papel muy importante porque forma la línea directriz para la acción y evaluación de los empleados para lograr sus metas. Representa lo que la empresa quiere ser.

**Indicador:** Que indica. Indicador económico, índice económico para conocer la situación en un momento dado.

**La Cultura Corporativa:** son las normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización.

**Liderazgo Empresarial:** Este se refiere al buen manejo empresarial a saber dirigir. Es la capacidad que tiene una persona para manejar un grupo de personas o hacer que estas la sigan.

**Misión:** Expresa la razón de ser de la empresa, es la definición del negocio, en todas sus dimensiones.

**Monitoreo:** Controlar el funcionamiento

**Objetivos:** Propósitos o norte específico adónde se desea llegar. Son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo, inspirada en su misión.

**Plan operativo:** El Plan Operativo es el documento de trabajo en el cual se concretiza y define de manera específica los programas, proyectos, acciones y actividades prioritarias, que se ejecutarán en relación directa con lo establecido en el Plan Estratégico institucional para alcanzar las metas y lograr los objetivos.

**Planeación estratégica:** Según Fred. R David Gerencia Estratégica es “un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.”

**Principios Corporativos:** Permite definir la personalidad propia de la organización a través de la **Filosofía y Cultura Corporativa**, la cual es determinada a través de los directivos en la organización para alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan al interior la vida de la organización.

**Procesos:** Progreso, curso del tiempo. Conjunto de las fases de un fenómeno en evolución. Procedimiento.

**Sintetizar:** Preparar por síntesis. Resumir

**TOPONOMIA:** Nombres de lugar de un país.

**Vector:** Que es origen de algo. Segmento rectilíneo de longitud definida trazado desde punto dado que representa ciertas magnitudes geométricas o físicas.

**Ventajas competitivas:** Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

**Visión:** Señala donde quiere llegar la organización, traza el futuro, es la imagen mental desarrollada por gerente sobre el futuro deseado y posible de la organización.

### 4.3 MARCO SITUACIONAL

El presente trabajo se desarrollara durante el primer trimestre del año 2012 en el municipio de Túquerres departamento de Nariño, lugar donde funciona la Clínica Sonrisas Sanas, Unidad Odontológica Integral, ubicada en la Carrera 13 # 15 – 25.

**Figura 2. Clínica sonrisas sanas Túquerres**



**Fuente:** Esta investigación.

**Gráfico 10. Mapa situacional de la clínica sonrisas sanas**



**Fuente:** GOOGLE MAPS, Buscador virtual, Disponible en: <http://maps.google.com>, (citado el 13 de marzo de 2012)

#### 4.4. MARCO CONTEXTUAL

**4.4.1. Departamento de Nariño. “Ubicación y localización geográfica:** Departamento situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00o 31' 08" y 02o 41' 08" de latitud norte, y los 76o 51' 19" y 79o 01' 34" de longitud oeste.

**Extensión y límites:** La superficie es de 33.268 km<sup>2</sup>, y limita por el norte, con el departamento del Cauca (franja de territorio en litigio); por el este, con el departamento del Putumayo (franja de territorio en litigio); por el sur, con la República del Ecuador; y por el oeste, con el océano Pacífico.

**Geografía física:** Se distinguen tres regiones fisiográficas: la llanura pacífica, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación. La región andina, el rasgo más sobresaliente del Departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental y la cordillera Centro - Oriental. La vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos. La hidrografía del Departamento está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico y la vertiente del Atlántico.

**Clima:** El relieve permite disfrutar de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial. La lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense, donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm. En el Departamento se encuentran: el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y fauna Galeras e Isla de la Corota, y 47 áreas de reserva natural.

**Geografía humana:** La población actual se ha originado de la mezcla de españoles e indígenas, entre estos últimos los quillacingas y los pastos; posteriormente los españoles trajeron negros africanos como esclavos, muchos de los cuales se convirtieron en cimarrones y se ubicaron en la cuenca del Patía y en el sector costero.

**Actividades económicas:** El Departamento presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia, son: papa, maíz tradicional, trigo, café, frijol, cacao, plátano, caña panelera y palma africana. La población ganadera se centra en la cría, levante y engorde de ganados vacuno, porcino, caprino y ovino. La pesca marítima y continental es igualmente importante. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor

actividad comercial, son: Pasto, La Unión, Santa Barbará, Tumaco y Túquerres. Hay actividad minera de oro y de plata. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

**Vías de comunicación:** Una de las principales vías, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; y otras carreteras secundarias que conectan varias cabeceras municipales. Cuenta con el aeropuerto nacional Antonio Nariño, y otro, el de San Luis, en Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía, realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

**Cultura y turismo:** La mayoría de los municipios cuenta con una biblioteca y diferentes escenarios deportivos. Ofrece numerosos sitios de interés cultural y turístico, entre los que se encuentran el santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, la laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios. Anualmente, se celebra el carnaval de blancos y negros.

**Reseña histórica:** Francisco Pizarro organizó una expedición que culminó con la conquista del Perú; ésta salió en noviembre de 1525 y recorrió toda la costa colombiana, tocando las islas de Gorgona y del Gallo y la ensenada de Tumaco. Sebastián de Belalcázar recorrió el territorio en 1536 y llegó hasta Popayán. Al regresar Belalcázar de España en 1541, con el título de Gobernador de las tierras por él conquistadas, dividió sus dominios en 14 tenencias; entonces este territorio quedó como parte de la audiencia de Quito; en 1831, pasó a formar parte del departamento del Cauca y en 1863, del Estado del mismo nombre, hasta 1886, cuando se restablecieron los departamentos. Por medio de la Ley primera de 1904, se creó el departamento de Nariño.<sup>38</sup>

## INDICADORES DEMOGRAFICOS

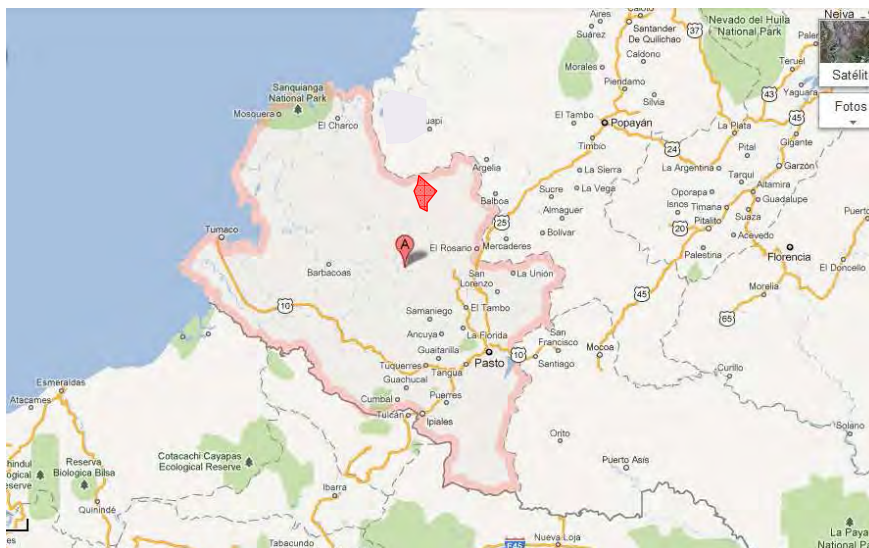
**Estructura de la población.** “La población del Departamento de Nariño es de 1.696.656 habitantes aproximadamente, con un 55,3% rural. El 18% de la población es afro descendiente y el 75% mestiza. El 35% está entre los 20 y 44 años y el 50.7% son mujeres. 903.237 personas están en una situación de necesidades básicas insatisfechas, equivalente al 53,23% de la población total;

---

<sup>38</sup> SIJÚ, Biblioteca virtual, Indicadores, Disponible en: [www.siju.gov.co/indicadores/downloads/departamentos/narino.pdf](http://www.siju.gov.co/indicadores/downloads/departamentos/narino.pdf), (citado el 12 de marzo de 2012)

454.199 personas se encuentran en situación de miseria, lo que representa el 26,77% de la población.”<sup>39</sup>.

### Grafico 11. Mapa del departamento de Nariño



Fuente: Ibíd.

**4.4.2. Municipio de Túquerres.** Túquerres es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Nariño; centro comercial de una vasta región agrícola en el nudo de los pastos de la cordillera de Los Andes.

**Toponomía:** El nombre de Túquerres es derivación del vocablo indígena precolombino de Túquerres perteneciente a la etnia de los pastos, es de anotar que según historiadores la zona en donde está este municipio era la habitada por los pastos mientras la de la ciudad de Pasto era habitada por los Quillacingas lo que es en ocasiones motivo de confusión.

**Geografía:** La cabecera municipal se encuentra enclavada en un plano inclinado sobre la parte alta de la sabana de Túquerres perteneciente al altiplano de Túquerres e Ipiales, atravesado por los ríos Sapuyes y Guaitara; que a su vez, es la altiplanicie más alta del país con un promedio de alturas superior a los 2.900 msnm. Esta ciudad se encuentra a 72 km de San Juan de Pasto, capital departamental y al pie del volcán semiactivo del Azufral cuya altura alcanza los 4.070 msnm. Es la cabecera municipal con más de 10.000 habitantes más alta de Colombia, a más de 3.100 msnm.

<sup>39</sup> PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, Bogotá, Noticias desde la región, Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/fear/fac/Suyusama.htm>, (citado el 13 de marzo de 2012)



**Clima:** El clima está modificado por diferentes factores pues a pesar de encontrarse en la zona tórrida o intertropical, posee un promedio de temperaturas que oscila entre los 10 y los 15 grados Celsius, situación determinada por la altura principalmente. El promedio anual de lluvias es de 900 mm, valor que se hace creciente a medida que se desciende hacia el piedemonte de la cordillera occidental, en el pacífico.

**Historia:** La fundación de Túquerres no es clara debido a la existencia de poblaciones indígenas en el territorio lo que podría dar pie a establecer una fecha de fundación anterior a la conquista -probablemente hacía 1529-; sin embargo, oficialmente se atribuye a Don Miguel Muñoz quien el 17 de diciembre de 1541 gestionaría el reconocimiento de la villa ante la Real Audiencia de Quito. Con posterioridad, Túquerres sería ascendida a la categoría de ciudad pasando el cantón de Túquerres a ser la capital de la provincia del mismo nombre. La villa de Ipiales sería la capital del cantón de Ipiales en lo que fuera dividida la provincia de Túquerres; sin embargo, esta gestionaría su independencia ante el gobierno de Popayán para conformar la provincia de Obando.

El levantamiento comunero de mayo de 1800, prendió su antorcha libertaria en Guaitarilla al 18 de mayo, cuando Manuela Cumbal y Francisca Aucúg arrebataron el nuevo decreto de impuestos de manos de parte Bernardo Erazo.

El 19 de mayo los indios del lugar empezaban a organizarse, mediante los recorridos que hace Andrea Cucás hermana de Ramón, logrando concentrar a más de 300 indios en el punto denominada La cofradía. El párroco de Túquerres Ramón Ordóñez trata de impedir la turba que avanza a Túquerres. En la madrugada del martes 20 de mayo de 1800 Ramón Cucas Remo y otros ingresan violentamente al templo durante la misa del martes. El padre, mediante rogativa con la virgen inmaculada y Jesús sacramentado, para que no aconteciera una desgracia mayor, pero Julián Carlosama, Ramón Cucas Remo, Lorenzo Piscal entran al templo, mientras los "clavijos" se escondían en el nicho de la virgen del cual fueron bajados y muertos a lanza y piedra, arrastrados por la plaza y luego sepultados en el templo por petición del Padre Ramón Ordóñez de Lara.

En la época de la independencia, el General Simón Bolívar, al no encontrar aceptación para sus ideales en Pasto, libra la llamada Bomboná el 7 de abril de 1822. El 12 de julio pasa triunfante por Túquerres en su viaje Quito. - En 1.846 - 48 don Simón Rodríguez, se desempeña como profesor en una escuela de Túquerres, hoy instalaciones del Instituto Normal Teresiano.

Entre 1935 y 1936, Túquerres fue desolada por una serie de movimientos telúricos que destruyeron además del centro urbano, el caserío de la chorrera dejando un saldo trágico de más de 1000 víctimas mortales, además de un notorio cambio en la topografía. Se reconstruye en el gobierno de López Pumarejo mediante ley 115 de 1.936 de Agosto 5 debatida en el Congreso

Nacional. Sin embargo, este municipio conserva aun, parte de la importancia que tuvo en la época republicana y a principios del siglo XX como sitio estratégico en la comercialización de los productos agrícolas del altiplano nariñense así como del oro de las minas de Barbacoas. También es paso obligado para el transporte de mercancías hacia el puerto de Tumaco.

**Demografía-** De acuerdo a datos tomados del plan de desarrollo municipal 2008-2011, la población del municipio en el año 2008 ascendió a un total de 41.219 personas, de las cuales 16.496 (40.2% del total) habitan la cabecera municipal y 24.723 (59.98% del total) habitan en la zona rural. Del total de su población el 49,1% son hombres y el 50.9% son mujeres. En total el municipio de Túquerres contiene el 3% de la población total del departamento. Las tasas de alfabetismo registradas por el censo adelantado por el DANE en el año 2006 arrojan que el 88.4% de la población de 5 y más años sabe leer y escribir. El 59,3% de la población residente en Túquerres ha alcanzado el nivel de formación básica primaria y tan sólo el 20,4% secundaria; un bajísimo porcentaje del 2,5% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,5% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es del 10,9%.

La población del municipio mantiene una tendencia registrada a emigrar a la ciudad de Pasto, Valle del Cauca, Ecuador y Putumayo, siendo ésta última región la preferida por la población rural dado el alto precio del jornal pagado. La población en edad de trabajar (entre los 19 a 59 años) asciende a un 84.5% del total de la población cuya edad es superior a los 10 años. Del total de la población activa, el 61% son obreros empleados, el 3.7% son patrones y el 28% son trabajadores independientes.

El número de personas con necesidades básicas insatisfechas representa el 41.14% del total de la población siendo inferior al promedio departamental. El número de viviendas inadecuadas es del 23% y el 33% de las personas vive en hacinamiento crítico. El 91.7% de las viviendas en el municipio cuenta con energía eléctrica, el 49.6% cuenta con alcantarillado, el 84.9% cuenta con servicio de acueducto y el 14.9% posee una línea telefónica. En cuanto a tenencia de vivienda los datos del municipio arrojan que un 22.9% de la población vive en arriendo, un 3.88% de la población vive en una vivienda que está actualmente pagando, un 53.72% habita en una vivienda de su propiedad y un 19.51% se encuentra en situaciones diferentes.

**Economía:** En cuanto a la distribución de la tierra en la zona rural según número y tamaño de las explotaciones tenemos que el 87.81% del total de los predios demarcados poseen un área de entre 0 y 5 hectáreas; el 10.55% posee un área de entre 6 y 20 hectáreas; un 1.26% posee un área de entre 21 y 50 hectáreas; un 0.28% de las explotaciones tiene un área de entre 51 a 100 hectáreas y tan sólo un 0.11% de los predios posee un área superior a las 100 hectáreas . Lo

anterior evidencia el carácter minifundista de las explotaciones agrícolas de la zona.

El sector agropecuario del municipio de Túquerres es el primero en importancia regional en relación a su aporte al PIB municipal; el subsector ganadero constituye una fuente esencial de recursos y empleo para sus habitantes, lo que hace que el municipio se ubique como el sexto productor de leche del departamento. Por otro lado, en el municipio se encuentran asentados aproximadamente 3170 productores agrícolas dedicados en su mayoría al monocultivo de la papa, ocupando alrededor de 3080 hectáreas. Tanto la actividad agrícola como la ganadera se ven afectadas en sus tasas de rentabilidad por la presencia de intermediarios que compran los productos a precios inferiores a los reales; la ausencia de empresas intermediarias y cooperativas incide en dicha situación. Como afirma el plan de desarrollo municipal "(...)El sector afronta problemas relacionados con la falta de direccionamiento empresarial, altos costos de producción, inadecuadas prácticas agronómicas, expansión de la frontera agrícola, deterioro del suelo y la fuentes hídricas, uso indiscriminado de agroquímicos, problemas fitosanitarios, ausencia de una planificación de los cultivos y semillas mejoradas (...).

La segunda actividad económica en importancia del municipio, de acuerdo al censo económico adelantado en 2005 y citado en el plan de desarrollo, es la relativa al sector comercio que vincula a socios, propietarios y familiares sin remuneración en un porcentaje equivalente al 63.51 % del personal ocupado, el 24.75 % de personal a término indefinido y el 11.74% contratado a término fijo. Del total de personas ocupadas en este sector el 59.17% son mujeres y 40.83% son hombres.

En el tercer lugar de importancia dentro de las actividades económicas del municipio allí citadas tenemos al sector de servicios, que se subclasifica en: 1) Servicios de interés, tales como servicios de alojamiento; 2) Servicios de Transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones. 3) Servicios de intermediación financiera: donde existen 5 entidades bancarias, 2 cooperativas, 2 aseguradoras, 2 empresas de giros y una empresa administradora de aportes; 4) otros servicios: tales como fotocopiadoras, videojuegos, peluquerías, salas de Internet, servicios Profesionales entre otros.

**Educación:** Existen instituciones educativas como es el Colegio San Luis Gonzaga, el Colegio San Francisco de Asís, Teresiano, Agrícola de la Sabana, Técnico Girardot, San Sebastián y Santander.

**Turismo:** El volcán Azufral y su laguna verde constituyen el principal atractivo turístico del municipio. allí se disfruta de la belleza de las aguas color esmeralda de la laguna verde en el cráter del volcán a 4000 metros; el esplendido paisaje tipo paramo de los andes de Colombia; así como de la panorámica de toda la

sabana y el Altiplano de Túquerres e Ipiales e incluso pueden llegarse a apreciar los cumbres de los volcanes cercanos, tales como el Galeras, el Volcán Chiles, Cumbal y Cerro Negro en Colombia, como el Volcán de Cayambe En Ecuador.

La Iglesia de San Pedro Apóstol, reconstruida tras el terremoto de 1936, en la que se encuentra el Señor de los milagros, constituye un gran atractivo, por su arquitectura, por su decoración interior con bellas acuarelas y por la conmemoración de la Semana Santa, época en la cual se realizan diferentes procesiones por las principales vías del municipio.

Los Carnavales de Negros y Blancos se realizan también en esta población con gran fervor, siendo los más importantes después de los de Pasto e Ipiales. Se realizan en el mes de enero de cada año, generalmente entre el 2 y el 7 día del mes.

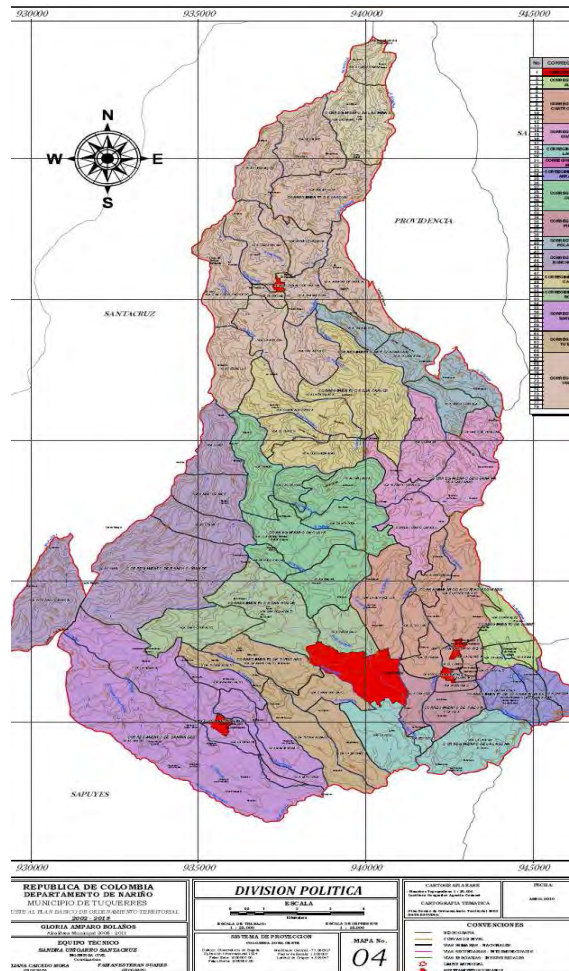
**Conflicto Armado:** El municipio de Túquerres se encuentra afectado por la presencia de grupos armados ilegales, guerrillas y paramilitares, dado su carácter estratégico como municipio fronterizo y puente que enlaza a la región andina con la región pacífica del departamento, sirve como lugar de paso de la droga que se embarca en la costa pacífica con rumbo a los mercados internacionales. En su territorio opera un frente del ELN denominado “Comuneros del sur”, también opera el frente sur de la guerrilla de las FARC y hacia la vertiente costera se ubican zonas controladas por grupos denominados “bandas emergentes” que provienen de las estructuras paramilitares que también hacían presencia en la zona.

Como producto de la presencia de dichos actores armados, el municipio se ha visto afectado por la emergencia de la economía ilegal ligada a la producción y el tráfico de estupefacientes; tendencia que se ha reforzado por la dinámica propia del conflicto nacional, que debido a la intensificación de las operaciones militares en el centro y norte del país han forzado a las guerrillas a desplazarse hacia la región suroccidental e imponer en la región la economía que les sirve de sustento. A la existencia del conflicto armado debemos sumar la pervivencia del conflicto social, derivado de la escasa inversión social realizada en el municipio, que ha provocado la emergencia de movimientos sociales tales como el Movimiento de Integración Regional (MIR) y el Movimiento de las ex provincias de Obando y Túquerres. De igual manera la zona rural del municipio se ve afectada por los constantes choques entre indígenas y terratenientes que se disputan el control de la tierra.”<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Túquerres, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>, (citado el 13 de marzo de 2012)

**Grafico 12. Mapa del municipio de Túquerres**



**Fuente:** Túquerres ciudad señora de la sabana, Sitio oficial, Disponible en: <http://www.tuquerres-narino.gov.co>, (citado el 13 de marzo de 2012)

#### 4.5. MARCO JURIDICO

**4.5.1. Aspectos de la normatividad de odontólogos.** “De acuerdo a la legislación Colombiana la profesión de Odontología tuvo como origen legal dentro de la ley 10 de 1962 la cual dicto normas sobre odontología y se reglamento con el decreto 1002 de 1978.

En marzo de 1989, durante el Gobierno de Virgilio Barco, es dada la Ley 35, conocida también como “Código de Ética del Odontólogo Colombiano” y es

reglamentado por el Decreto 491 de 1990. Ambos se conservan vigentes y marcan los derroteros legales del actuar debido del odontólogo, especialmente en cuanto a sus relaciones con el paciente, sus colegas, el personal auxiliar, las instituciones, la sociedad y el estado, el secreto profesional y la Historia Clínica. El funcionamiento y operación de equipos de Rayos X es regulado por la Resolución 9031 de 1990.

En 1991 la resolución 13437 adopta los Derechos de los pacientes como parte de los postulados básicos para propender por la humanización en la atención a los pacientes y garantizar el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio público de salud en las Instituciones Hospitalarias Públicas y Privadas.

En enero de 1993, se promulga la Ley 38, por la cual se unifica el sistema de dactiloscopia y se adopta la Carta Dental para fines de identificación. A partir de este momento en todo consultorio odontológico se debe levantar una carta dental a todo paciente.

En 1994 se divulga la Resolución 5261, también conocida como MAPIPOS, sigla que resume su contenido: Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Este es uno de los documentos de referencia más importantes dentro del Plan Obligatorio de Salud (POS). Es indispensable a la hora de saber si una actividad o procedimiento está o no incluido en el mismo y a qué nivel de complejidad corresponde.

El Decreto 2240 de 1996 y la Resolución 4445 del mismo año, dictan normas referentes a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares. Es la guía básica a la hora de construir o definir la infraestructura física de cualquier establecimiento de prestación de servicios de salud, en todos sus niveles de complejidad incluidos por supuesto los servicios de odontología.

En 1997, el entonces Ministerio de Salud (hoy de la protección social), divulga el documento "Plan de Manejo Seguro de Residuos a Nivel de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud" y en diciembre de 2000, el Decreto 2676 reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares. Éste es modificado en el 2001 mediante el Decreto 2763 y en el 2002 por el 1669.

Posteriormente en el año 2002, la Resolución 1164 adopta el "Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios y Similares en Colombia - MPGIRH", fruto de un trabajo conjunto de los Ministerios de Salud y Medio Ambiente."<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> ODONTÓLOGOS COOMEVA, Sitio oficial, Legislación en salud oral, Disponible en: <http://odontologos.comeva.com.co/publicaciones.php?id=24448>, (citado el 14 de marzo de 2012)

**4.5.2. Antecedentes en Colombia.** El proceso de Habilitación, establecido en el decreto 2309 de 2002 por el Ministerio de Protección Social, tiene su origen en la Constitución Política Nacional que determina la responsabilidad del Estado en la organización, dirección y reglamentación de los servicios públicos de salud así como el de la vigilancia y el control en la prestación de los servicios de salud.

En 1979 la Ley 9 ó Código Sanitario Nacional, estableció las condiciones mínimas sanitarias que debían cumplir las edificaciones donde se prestaran servicios de salud, y determinó que los mismos deberían licenciarse ante los entes territoriales. Este requisito fue derogado posteriormente por el Estatuto anti trámites determinado en el Decreto 2150 de 1995.

En 1996 se define el Sistema de Garantía de Calidad con la expedición del Decreto 2174. Establece los requisitos esenciales que se deben cumplir en cada uno de los servicios de salud ofertados por los prestadores, así como el de la obligatoriedad de la inscripción ante el ente territorial correspondiente mediante la Declaración de Requisitos Esenciales y la inclusión de los mismos en una base de datos de prestadores de servicios de salud. Posteriormente la resolución 4252 del mismo año determina las normas técnicas, científicas y administrativas para la prestación de los servicios, y establece las condiciones mínimas de recurso humano, infraestructura física, dotación, procedimientos técnico administrativos, sistemas de información, transporte y auditoría de los servicios, que debe desarrollar cada una de las instituciones de acuerdo con su nivel de complejidad. De esta manera se garantiza la calidad en la atención y la seguridad del usuario al asistir a un servicio de salud. Algo importante que resaltaba este Decreto era la formación de una cultura de la calidad.

*“El Estado tiene la responsabilidad de la organización, dirección y reglamentación de los servicios públicos de salud así como el de la vigilancia y el control en la prestación de los servicios de salud”.*

En 2002 la Ley 715 ordena la creación del sistema de Garantía de la Calidad que se reglamenta posteriormente con el decreto 2309. Este deroga la normatividad anterior y define a los prestadores de servicios de salud como IPS, Profesionales Independientes y empresas para el Traslado de Pacientes, además incorpora el sistema único de habilitación, la auditoría para el mejoramiento, el sistema de información para los usuarios y el sistema único de Acreditación.

La Resolución 1439 de 2002 establece los requisitos que deben cumplirse para cada uno de los servicios de acuerdo con cada uno de los estándares definidos.

**4.5.3. El Sistema Único de Habilitación.** Determina para el prestador los mecanismos para el registro, la autoevaluación de los servicios y la declaración juramentada en el cumplimiento de los requisitos definidos por estándares; al ente

territorial de salud le otorga la responsabilidad de inscribir a los prestadores en el Registro Especial de Prestadores, la verificación posterior en su jurisdicción de las condiciones técnicas, administrativas, tecnológicas y científicas y de suficiencia patrimonial y financiera, de obligatorio cumplimiento, y permiten la entrada y la permanencia en el Sistema. Además debe informar a los usuarios de las entidades habilitadas para prestar servicios de salud.

El sistema de garantía de calidad incluyó también a las entidades promotoras de salud (EPS), las administradoras del régimen subsidiado (ARS), las entidades adaptadas y las entidades de medicina pre pagada, como responsables en la verificación del cumplimiento de estas condiciones en los prestadores que conformen su red de servicios y de abstenerse de contratar con los que no cumplan las condiciones de habilitación.

**La auditoría para el mejoramiento** pretende en el prestador la evaluación y el mejoramiento de los procesos, mediante la autorregulación.

**El sistema de información** a los usuarios genera información sobre la calidad de los servicios prestados.

**El sistema de acreditación** pretende fomentar la competencia en igualdad de condiciones entre los actores del sistema.

### **Condiciones y estándares de habilitación:**

Existen 3 condiciones y estándares para la habilitación:

1. Condiciones de suficiencia patrimonial y financiera: son requisitos básicos del patrimonio y del pasivo aplicable únicamente a las IPS.

- Patrimonio neto igual o inferior al 50% del capital social, capital fiscal o aportes sociales.
- En caso de incumplimiento de obligaciones mercantiles por más de 360 días, el valor acumulado no debe superar el 50% del pasivo corriente.
- En caso de incumplimiento de obligaciones laborales por más de 360 días, el valor acumulado no debe superar el 50% del pasivo corriente.

2. Condiciones técnico administrativas: aplica solamente para IPS y se refieren a la existencia jurídica de la institución y a un sistema contable que le permita generar estados financieros. Para esto se verifica que la institución cuente con una razón social y que exista un documento de creación que en las entidades privadas es el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio. Para entidades públicas, fundaciones o instituciones sin ánimo de lucro mediante el acto administrativo expedido por autoridad competente.



El sistema contable verificará la existencia de registros contables aplicables a la naturaleza jurídica de cada institución.

3. Condiciones tecnológicas y científicas: Son las condiciones esenciales para el funcionamiento de un servicio de salud. Pretenden minimizar los riesgos inherentes en la prestación con el cumplimiento de estándares establecidos.

**4.5.4. Estándares y su aplicación en los servicios odontológicos.** Son las condiciones mínimas indispensables para la prestación de los servicios. Incluyen las siguientes características:

**Recursos humanos:** son las condiciones mínimas para el ejercicio profesional del recurso humano asistencial y la competencia que tiene el mismo para la atención. En odontología se exige el título del profesional y su inscripción ante el ente territorial de salud correspondiente. Cuando se oferte una especialización debe demostrarse el título de la especialidad. Para estudios realizados en el exterior debe demostrarse la homologación ante el ICFES. De igual forma, auxiliares de consultorio e higienistas deben demostrar título e inscripción.

**Figura 3. Paciente en consulta**



**Fuente:** Esta investigación.

**Infraestructura física e instalaciones:** determina las características de las áreas y el mantenimiento que se realiza en las mismas para la prestación de los servicios. En odontología se exige que los pisos y muros sean lisos, impermeables y que permitan la fácil limpieza y desinfección. Equipos periapicales o panorámicos deben contar con la licencia de funcionamiento y el estudio previo realizado por un radio físico que demuestre que cumple con los requisitos de ley sobre Seguridad y Protección radiológica.

**Dotación:** determinado por las condiciones y la cantidad de los equipos médicos y el mantenimiento que se da a los mismos. En odontología está dado por el instrumental mínimo utilizado y el mantenimiento de los equipos. Se verifican las hojas de vida de los equipos que requieren un mantenimiento permanente como unidad odontológica, equipo para esterilización de instrumental (autoclave o calor seco), piezas de mano, lámparas de foto curadas, compresor y otros; para especialistas se verifica el instrumental utilizado para cada especialidad.

Aunque no se establece una cantidad mínima de instrumental, ésta se determina de acuerdo con el número de pacientes atendidos y el sistema de esterilización utilizado.

**Insumos y su gestión:** Son los procesos que garantizan un adecuado almacenamiento y uso de los insumos médicos. Se verifica la existencia de registros sanitarios del Invima para cada uno de los insumos, así como los procesos para la verificación de las fechas de vencimiento. Todos los insumos deben tener registro sanitario.

**Procesos prioritarios asistenciales:** son procesos para la atención de usuarios que minimizan la presencia de riegos. Se verifica la existencia documentada de Guías Clínicas de atención para las principales patologías y Manuales de Procedimientos. No se aplica en profesionales independientes de odontología y solamente aplicarían las guías de atención para IPS.

**Historia clínica y registros clínicos:** son los procesos que garantizan el archivo, custodia y diligenciamiento de las historias clínicas para cada uno de los pacientes, así como los procesos documentados que garantizan la reserva en la información de la misma. Igualmente deben registrar cada una de las atenciones mediante el sistema RIPS.

**Interdependencia de servicios:** es la existencia y disponibilidad de servicios que son necesarios para el funcionamiento de otros servicios. No aplica para servicios odontológicos.

**Referencia de pacientes:** determina los procesos documentados que existen para la remisión de pacientes entre instituciones.

**Seguimiento a riesgos:** *es la existencia de procesos de control y seguimiento a los riesgos inherentes en la prestación de los servicios definidos como prioritarios. El Sistema Único de Habilitación determina para el prestador los mecanismos para el registro, la autoevaluación de los servicios y la declaración juramentada en el cumplimiento de los requisitos definidos por estándares*

**Sugerencias para odontólogos en el proceso de habilitación.** La norma obliga a todos los prestadores, incorporarse al sistema Obligatorio de Garantía de Calidad. Estableció para el proceso de habilitación un plazo para la inscripción en el Registro Especial de Prestadores de cada ente territorial.

Si es un prestador nuevo se sugieren los siguientes pasos para tener en cuenta antes de la inscripción:

1. Conocer la normatividad vigente en el sistema de Garantía de calidad y otras normas complementarias.
2. Identificar los servicios que están o se van a ofertar y verificar su cumplimiento.
3. Determinar el grado de cumplimiento frente a los requisitos establecidos en la norma; si existe incumplimiento realizar los ajustes necesarios y si no existe viabilidad en el cumplimiento determinar la no prestación de los servicios.
4. Diligenciar los formularios de inscripción de acuerdo al tipo de prestador (UIPS, profesional independiente o entidad de traslado de pacientes) para esto puede consultar la página web del Ministerio de Protección Social ([www.minproteccion-social.gov.co](http://www.minproteccion-social.gov.co)).
5. Registrar el formulario ante el ente territorial de salud con sus respectivos soportes, a partir de este momento el prestador queda habilitado para la prestación de los servicios declarados.
6. En caso de novedades como cambio de dirección de la institución, cambio de representante legal, adición o restricción de servicios, se debe diligenciar un nuevo formulario para novedades y se debe dar una explicación de las mismas.

De acuerdo con la priorización realizada por el ente territorial de salud, el prestador es visitado posteriormente para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para cada uno de los servicios. Si en la visita se determina el cumplimiento de los requisitos para los servicios declarados, el ente territorial certifica al prestador.

En caso de incumplimiento de las condiciones o los requisitos, el ente territorial podrá iniciar una investigación administrativa que puede concluir en una sanción para el prestador, la cual irá desde una amonestación hasta el cierre de la institución.

Si durante la visita se determina que existe un riesgo inminente que puede afectar la salud o la seguridad de un usuario (equipo de radiología sin licencia o ausencia de equipo para esterilización), se podrán aplicar medidas de seguridad que son

de carácter inmediato, preventivo y transitorio hasta que se determine que desaparecieron las causas.

Por último, ante cualquier duda sobre el proceso, es importante solicitar la información requerida en cada uno de los entes territoriales de salud.<sup>42</sup>

El Ministerio de la Protección Social a emitido una resolución la cual adopta los formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro especial de prestadores de servicios de salud, los manuales y de Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.

Para lo anterior hemos determinado la necesidad de revisar el contenido de esta resolución para tener claridad al respecto.

**4.5.5. Resolución 1439 de 2002.** Diario Oficial No. 45.000, de 16 de noviembre de 2002

**Ministerio de Salud:** Por la cual se adoptan los Formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y de Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.

El Ministro de Salud, en ejercicio de sus facultades legales, y en especial las conferidas por los numerales 2 y 3 del artículo 173 y el artículo 185 de la Ley 100 de 1993, los artículos 4° y 7° del Decreto 1152 de 1999, los artículos 42 y 56 de la Ley 715 de 2001 y el Título III Capítulo I del Decreto 2309 de 2002,

**RESUELVE:**

*Artículo 1º: Adoptar el Formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud y el Formulario de Reporte de Novedades, el Manual de Estándares que establece las Condiciones Tecnológicas y Científicas para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales y el Manual de Procedimientos para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales, los cuales forman parte integrante de la presente resolución.*

*Artículo 2º: La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica está orientada por los siguientes principios:*

*a) Fiabilidad: La forma de aplicación y verificación de cada estándar es explícita y clara, lo que permite una evaluación objetiva y homogénea;*

---

<sup>42</sup> <http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/O/Odontologica-v1n2-ejercicioC/ejercicioC.htm>

b) *Esencialidad: Todas las condiciones de capacidad tecnológica y científica, son indispensables porque se consideran suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud;*

c) *Sencillez: La formulación de las condiciones de capacidad tecnológica y científica, así como los procesos para su verificación, deben ser fáciles de entender, con el fin de que permitan la autoevaluación por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales, y su verificación por las autoridades competentes y en general, por cualquier persona que esté interesada en conocerlos.*

*Artículo 3º: El conjunto de estándares conformados por las condiciones de capacidad tecnológica y científica, anexos a la presente Resolución, serán revisados cada tres (3) años.*

*Artículo 4º: La solicitud de la adopción de estándares propuestos por las Entidades Departamentales y Distritales de Salud deberá ser presentada al Ministerio de Salud mediante oficio del jefe de la entidad y cumplir con los siguientes requisitos:*

*1. Sólo podrán ser condiciones de exigencia adicional a las definidas por la presente resolución.*

*2. La solicitud deberá estar sustentada, para cada uno de los estándares propuestos, con evidencia de que el riesgo que se pretende prevenir es mayor en la respectiva jurisdicción y contar con un estudio sobre la capacidad de cumplimiento de los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales en su jurisdicción.*

*3. Los estándares propuestos deberán cumplir con los principios a que hace referencia el artículo 2 de esta Resolución, y guardar la misma estructura del Manual de Estándares para la Habilitación de los Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales adoptado por esta norma.*

*En ningún caso se podrán establecer estándares para servicios diferentes de los adoptados por el Ministerio de Salud.*

*Artículo 5º: Las siguientes son las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera para una Institución Prestadora de Servicios de Salud:*

*1. Que su patrimonio neto se encuentre por encima del cincuenta por ciento (50%) del capital social, capital fiscal o aportes sociales, según corresponda de acuerdo con la naturaleza jurídica de la Institución Prestadora de Servicios de Salud, y de conformidad con los lineamientos señalados en el Plan General de Contabilidad Pública y el Plan de Cuentas para Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Privadas.*

*2. Que en caso de incumplimiento de obligaciones mercantiles de más de 360 días, su valor acumulado no supere el 50% del pasivo corriente.*

*3. Que en caso de incumplimiento de obligaciones laborales de más de 360 días, su valor acumulado no supere el 50% del pasivo corriente.*

*Artículo 6º. La presente norma rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las Resoluciones 0320 y 4252 de 1997, los artículos 3º, 9º, 7º, 10 y el anexo técnico de la Resolución 2927 de 1998, 0238 de 1999, los artículos 3º, 4º, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 21 de la Resolución 0196 de 2002, y las demás disposiciones que le sean contrarias.*

*Parágrafo. Las disposiciones contenidas en la Resolución 4445 de 1996 se aplicarán exclusivamente a las instituciones que inicien su prestación de servicios a partir de la vigencia de la presente resolución, o a las modificaciones que se realicen en la infraestructura de instituciones ya existentes.*

*Publíquese y cúmplase.*

*Dada en Bogotá, D. C., a 1º de noviembre de 2002.*

*Juan Luis Londoño de la Cuesta<sup>43</sup>.*

---

<sup>43</sup> [http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2002/45000/r\\_ms\\_1439\\_2002.html](http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2002/45000/r_ms_1439_2002.html)

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativo - descriptivo, se realizara mediante el diagnostico interno y externo de la empresa lo cual se constituirá en la base del diseño de un plan estratégico para la Clínica odontológica sonrisas sanas, unidad odontológica Integral del Municipio de Túquerres Nariño.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACION

El objetivo de la investigación será conocer la situación actual de la organización desde el punto de vista de la planeación estratégica; se realizara observación directa además de aplicar una encuesta dirigida a los clientes de la Clínica, otra encuesta dirigida a los colaboradores; esto servirá para el desarrollo de la plataforma estratégica; también se implementara un taller participativo dirigido a colaboradores como elemento de importancia para recoger ideas, puntos de vista, prospección que serán también insumo para el propósito de esta investigación. Contando con estos elementos finalmente se entrara a formular el plan estratégico.

**5.2.1 Recolección de datos.** Los datos los obtendremos mediante una encuesta dirigida a directivos y colaboradores, una encuesta dirigida a clientes, observación directa, documentos, balances, encuestas y un taller dirigido colaboradores de la organización.

**5.2.2 Expresión de datos.** Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos. Se efectuarán descripciones de los fenómenos objeto de la investigación, con el fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes para elaborar planes de acción que permitan mejorar el direccionamiento. El objetivo no es sólo determinar el estado actual de los problemas analizados, sino también comparar la situación existente con las establecidas para un planteamiento objetivo de las estrategias a seguir.

**Cualitativos** mediante símbolos verbales.

**Cuantitativos** por medio de símbolos matemáticos:

**5.2.3 Método Científico de la Investigación.** El presente trabajo se realizara utilizando el método inductivo – deductivo

**Inductivo:** El método inductivo es un método científico en el cual se obtiene conclusiones generales a partir de información o premisas particulares.

Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se deriva una hipótesis que soluciona el problema planteado.

**Deductivo:** Este considera que **la conclusión está implícita en las premisas o información general**. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

**5.2.4 Técnicas Para la Recolección de la Información.** Para realizar las investigación, de primera mano se utilizara la fuente principal; como es: el personal que labora en la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres (N), al interior de la organización dividiremos la recolección de la información en dos fases: en la primera se aplicara una encuesta estructurada y en la segunda se realizara un taller. Ambas fases pretenden recolectar información valiosa para el planteamiento de la plataforma y el plan estratégicos. Las encuestas serán autos administrados; se entregarán unas preguntas y el encuestado marcara la respuesta que considere más acertada.

Dada la naturaleza de la investigación se hace necesaria la recolección de información acerca de la percepción de los clientes acerca de los servicios de la Clínica. También se realizara lo que se denomina el Benchmarking. Esto se mediante observación directa, internet y llamadas telefónicas.

De otra parte tomaremos referencias bibliográficas, medios como el internet y otros documentos con el fin de soportar nuestra investigación, herramientas que nos servirán de apoyo para realizar un diagnostico y de igual manera implementar las acciones a seguir de acuerdo a las evaluaciones realizadas de la organización con respecto al soporte encontrado.

**5.2.5 Análisis de la Información Recolectada.** De la información recolectada realizaremos las tabulaciones, las conclusiones de las encuestas se harán de manera escrita y mediante gráficos utilizando todas las herramientas de Windows office que ayuden a una fácil comprensión por parte del lector.



## 6. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral de Túquerres (N) cuenta con dos profesionales, un técnico y un auxiliar de servicio al cliente; para un total de cuatro (4) trabajadores. Los profesionales que laboran en la clínica son a la vez los dueños y administradores de la misma.

Los instrumentos como encuesta y taller serán aplicados al 100% de la población de trabajadores de la clínica sonrisas sanas debido al tamaño de la misma.

El número de clientes que tiene anualmente la clínica Sonrisas Sanas es de aproximadamente 900 personas.

La clínica cuenta con un promedio mensual de clientes de 75, para la muestra de la encuesta se aplicará el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerida.

n: Tamaño de la muestra necesaria.

N: Tamaño de la Población [900]

p: Probabilidad de que el evento ocurra [0.5]

q: Probabilidad de que el evento no ocurra [0.5]

e: Margen de error [0.5]

Z: Valor de la Desviación típica o nivel de confianza [1,96]

$n = N * Z^2 * p * q /$

$(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q$

$n = (900) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5) /$

$(900-1) * (0,5)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)$

n= 267 Encuestas.

En total se realizarán 26 encuestas para la obtención de la información, para el diseño de la encuesta, Ver ANEXO B.

### 6.1 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Tabulación de Datos. Una vez se haya llevado a cabo el trabajo de campo y contando con la información necesaria, se procederá a tabular los datos de forma manual, luego se clasificará, se organizarán los resultados obtenidos y posteriormente se analizarán.

Presentación de la información. Los resultados obtenidos en el presente trabajo serán presentados mediante gráficos, tablas y cuadros, estos hallazgos serán la base fundamental, la materia prima para el planteamiento del Plan Estratégico y la implementación del Plan de Acción.

## **7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **7.1. RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN**

La Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres, Nariño, es una organización de carácter privado con cobertura local, perteneciente al sector de la salud específicamente dedicada a la prestación de servicios odontológicos, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes y garantizar la calidad de su servicio.

Es una empresa especializada en la salud oral y mejoramiento de la estética dental que cuenta con técnicas avanzadas y probadas que son el resultado de la formación idónea y de la experiencia de sus profesionales, los cuales manejan una política orientada a la efectividad en el resultado de los tratamientos ofrecidos. Su objetivos es conseguir un mejoramiento real en la calidad de su servicio, para ser reconocida en el municipio y localidades vecinas como líder del sector de salud oral y del mejoramiento de la estética dental, para ello es indispensable el planteamiento de un Plan Estratégico que le facilite desarrollar las estrategias y objetivos corporativos orientados a lograr las metas planteadas por la organización.

La Clínica Sonrisas Sanas, Túquerres fue creada en dicha ciudad el día 30 de marzo de 2006 por su propietaria Catalina Rey Arévalo, nace como resultado del emprendimiento, junto con otro profesional de la odontología René Flores Cabrera como una idea osada debido a que en este municipio no existía evidencia de que un negocio de estas características pudiese ser rentable. En la ciudad de Bogotá donde la doctora Rey realizo sus estudios, existía multiplicidad de clínicas en las que se baso para organizar su propia empresa.

### **7.2. SERVICIOS**

La clínica Sonrisas Sanas ofrece servicios especializados para el cuidado de la salud oral, mejoramiento funcional y estético de los dientes en multiplicidad de clientes haciendo énfasis en la oportunidad, pertinencia, calidad y calidez en la atención.

**7.2.1. Ortodoncia.** La clínica sonrisas Sanas ofrece el diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y función de las estructuras dentomaxilofaciales; Se encarga de realizar el tratamiento para corregir las mal posiciones dentarias con aparatos fijos o removibles. Cuyo objetivo final es restaurar la posición idónea de los dientes para que cumplan su posición adecuada y una apariencia estética óptima.

Procedimientos que se realizan

**Figura 4. Evaluación del paciente mediante una consulta**



Fuente: Esta investigación.

**7.2.2. Blanqueamiento.** Con este servicio se busca el aclaramiento de los dientes mediante una acción química mediante la aplicación de un gel en la superficie dentaria, el cual penetra a la superficie del esmalte dental para ejercer su acción oxidante sobre las partículas que tiñen y alteran el color original del paciente.

**Figura 5. Antes después del blanqueamiento**



**Fuente:** ODONTOLOGÍA BLANQUEAMIENTOS DENTALES Y ESTÉTICA, Sitio oficial, Blanqueamiento dental odontología, Disponible en: <http://www.blanqueamiento-bucal.com/blanqueamiento-dental-odontologia.html>, (citado el 15 de marzo de 2012)

**7.2.3. Implante y prótesis.** Los implantes permiten reemplazar los dientes perdidos sin necesidad de dañar los dientes existentes, y la prótesis se diferencian que los implantes son removibles estos en algunos casos necesitan de procedimientos que en ocasiones toca moldear remover o intervenir los dientes contiguos para que se obtenga un trabajo final estético.

**Figura 6. Implantes dentales**



**Implante**

**Prótesis Total**

**Fuente:** CLÍNICA DENTAL KREBS, ODONTOLOGÍA INTEGRAL Y ESTÉTICA, Sitio oficial, Implantes, Disponible en: [http://www.dentalkrebs.com/implantes\\_dentales.php](http://www.dentalkrebs.com/implantes_dentales.php), (citado el 15 de marzo de 2012)

**7.2.4. Urgencias odontológicas.** Se atienden eventos que el cliente considere prioritarios como dolor dentario o neurológico, que requiere de analgésicos, antiinflamatorios y antibióticos por infecciones odontógenas; un absceso que puede precisar drenaje, hemorragias, bloqueos mandibulares y espasmos musculares que imposibilita abrir la boca, entre otros.

**7.2.5. Limpieza.** La limpieza dental profesional, también conocida como "Profilaxis Dental", es el procedimiento para la prevención de algunas enfermedades y alteraciones bucodentales. Remoción de manchas dentales y pulido especializado con pasta abrasiva; es la eliminación profunda de la placa dentobacteriana, este también se puede realizar con el sistema a base de bicarbonato de sodio a presión.

**7.2.6. Control.** En Sonrisas Sanas se realiza un seguimiento a los tratamientos realizados, la periodicidad de las consultas y los procedimientos realizados en estas dependen de la naturaleza de los tratamientos. Estos pueden ser: blanqueamiento, ortodoncia, implantes, profilaxis, entre otros.

**7.2.7. Valoración.** En algunas ocasiones es importante para el paciente conocer el estado actual de su salud oral, generalmente esto se da cuando este evidencia alguna anomalía y desea saber que costo económico que causara un posible tratamiento.

**7.2.8. Cirugía.** La clínica se encarga de realizar cirugías menores relacionadas con la salud oral como extracción de cordales, implantología de prótesis fijas, suturas orales, entre otros.

### 7.3. ORGANIGRAMA

Las funciones que se llevan a cabo en la Clínica Sonrisas Sanas son elementales pues la línea de mando tiende a ser plana; entre la gerente y los subordinados existen líneas directas de autoridad y responsabilidad, cada una de las funciones tiene su propia especialidad; ortodoncia, odontología, auxiliar de odontología – secretaria y técnico en rayos X.

**Grafico 13. Organigrama funcional de la empresa**



**Fuente:** Esta investigación

## **8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

### **8.1 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA**

Las empresas en su entorno presenta escenarios que fluctúan ante los diferentes escenarios llámense económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, geográficos etc., en cualquier región, esta es la razón por la cual se debe realizar un análisis para poder identificar lo que ocurre en el entorno con el fin de identificar las oportunidades que pueden aprovecharse y que le puedan ser útil para el crecimiento y desarrollo de la organización, las amenazas que pueden poner en riesgo en forma directa o indirecta a las empresas mediante sus diferentes cambios.

### **8.2 ENTORNO ECONÓMICO**

En el país se cuenta con la banca comercial la cual mediante la regulación del banco de la republica se ofrece créditos con bajas tasas de interés que pueden ayudar al apalancamiento de la organización que así lo requiera.

El propósito del gobierno local ha sido ofrecer las garantías necesarias que permitan el crecimiento de todas las organizaciones mediante la adopción de políticas de exenciones tributarias que motiven su presencia en el municipio de Túquerres y así contribuyan con la dinámica económica empresarial y más aun de organizaciones que garanticen un bienestar en la salud de los habitantes de la región.

El sector agropecuario del municipio de Túquerres es el primero en importancia regional en relación a su aporte al PIB municipal; el subsector ganadero constituye una fuente esencial de recursos y empleo para sus habitantes, lo que hace que el municipio se ubique como el sexto productor de leche del departamento. Por otro lado, en el municipio se encuentran asentados aproximadamente 3170 productores agrícolas dedicados en su mayoría al monocultivo de la papa, ocupando alrededor de 3080 hectáreas. Tanto la actividad agrícola como la ganadera se ven afectadas en sus tasas de rentabilidad por la presencia de intermediarios que compran los productos a precios inferiores a los reales; la ausencia de empresas intermediarias y cooperativas incide en dicha situación. Como afirma el plan de desarrollo municipal “El sector afronta problemas relacionados con la falta de direccionamiento empresarial, altos costos de producción, inadecuadas prácticas agronómicas, expansión de la frontera agrícola, deterioro del suelo y la fuentes hídricas, uso indiscriminado de agroquímicos,

problemas fitosanitarios, ausencia de una planificación de los cultivos y semillas mejorada.

La segunda actividad económica en importancia del municipio, de acuerdo al censo económico adelantado recientemente y citado en el plan de desarrollo, es la relativa al sector comercio que vincula a socios, propietarios y familiares sin remuneración en un porcentaje equivalente al 63.51 % del personal ocupado, el 24.75 % de personal a término indefinido y el 11.74% contratado a término fijo. Del total de personas ocupadas en este sector el 59.17% son mujeres y 40.83% son hombres.

En el tercer lugar de importancia dentro de las actividades económicas del municipio allí citadas tenemos al sector de servicios, que se subclasifica en: 1) Servicios de interés, tales como servicios de alojamiento; 2) Servicios de Transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones. 3) Servicios de intermediación financiera: donde existen 5 entidades bancarias, 2 cooperativas, 2 aseguradoras, 2 empresas de giros y una empresa administradora de aportes; 4) otros servicios: tales como fotocopiadoras, videojuegos, peluquerías, salas de Internet, servicios Profesionales entre otros.

El nivel de desempleo es un factor que ejerce mucha adquisitivo de las personas y de las familias, desmejorando su calidad de vida y afectando directamente el consumo al generar inestabilidad en los diferentes sectores económicos.

Otra de sus actividades que dinamizan su económica son los lugares turísticos como: El volcán azul y su laguna verde constituyen el principal atractivo turístico del municipio. Allí se disfruta de la belleza de las aguas color esmeralda de la laguna verde en el cráter del volcán a 4000 metros; el espléndido paisaje tipo paramo de los andes de Colombia; así como de la panorámica de toda la sabana y el Altiplano de Túquerres e Ipiales e incluso pueden llegarse a apreciar los cumbres de los volcanes cercanos del Ecuador.

**8.2.1 Inflación 2012.** Al parecer no será tan fuerte como suponíamos, o al contrario, estimábamos a la baja. Sin embargo, aunque parece ser que la inflación 2012 estará cercana al 3% por ser el punto medio, debemos esperar a finales de 2012, para ver realmente si el IPC se situará cercano al límite inferior o superior.

Con la inflación del 2011 ya cerrada, podemos hacer una proyección a futuro. Por ejemplo en 2011 la canasta familiar de los colombianos se incrementó, en 3,73%, mientras que el alza para quienes devengan el salario mínimo logró un avance real de 1,45 puntos.

Lo anterior, por cuanto el incremento del mínimo fue de 5,8%, mientras las alzas de precios para la población de estrato bajo fueron de 4,35% en el año.

Lo cierto es que el mínimo ha venido ganando poder adquisitivo en la última década. A finales del año 2000, equivalía a 485.000 pesos de hoy. Es decir que, a precios actuales, quienes hoy ganan el mínimo tienen un poder de compra de 82.000 pesos más que en el 2000.

El incremento de los precios para toda la población estuvo en 0,56 puntos porcentuales, superior al registrado en el año anterior (3,17%) y por encima de lo esperado por los analistas, quienes lo estimaban en 3,5%.

Para las familias de estrato alto, la inflación registrada fue de 2,7%, mientras que para las de estrato medio el índice marcó 3,63%

### **8.3 ENTORNO POLÍTICO - JURÍDICO**

El municipio de Túquerres se encuentra afectado por la presencia de grupos armados ilegales, guerrillas y paramilitares, dado su carácter estratégico como municipio fronterizo y puente que enlaza a la región andina con la región pacífica del departamento, sirve como lugar de paso de la droga que se embarca en la costa pacífica con rumbo a los mercados internacionales. En su territorio opera un frente del ELN denominado “Comuneros del sur”, también opera el frente sur de la guerrilla de las FARC y hacia la vertiente costera se ubican zonas controladas por grupos denominados “bandas emergentes” que provienen de las estructuras paramilitares que también hacían presencia en la zona.

Como producto de la presencia de dichos actores armados, el municipio se ha visto afectado por la emergencia de la economía ilegal ligada a la producción y el tráfico de estupefacientes; tendencia que se ha reforzado por la dinámica propia del conflicto nacional, que debido a la intensificación de las operaciones militares en el centro y norte del país han forzado a las guerrillas a desplazarse hacia la región suroccidental e imponer en la región la economía que les sirve de sustento. Las políticas regionales en cuanto a la legislación comercial permiten una oportunidad ya que estas garantizan seguridad para el desarrollo de las diferentes actividades comerciales y al mismo tiempo están a disposición para servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual deben cumplir todas las empresas.

En cuanto a las políticas de medioambiente, las organizaciones deben actuar dentro de las leyes y normas que garanticen compromiso y responsabilidad para la sostenibilidad ambiental.



## 8.4 ENTORNO SOCIAL

Es importante tener en cuenta los diferentes componentes sociales que pueden en determinado momento influir en el consumo de bienes y servicios por motivo de sus comportamientos sociológicos como:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Movilidad de la población.
- Empleo y desempleo.
- Nuevas construcciones y obras públicas.
- Alfabetización.
- Sistemas de salubridad e higiene.

En cuanto a su entorno se puede identificar que es un municipio que está en un proceso de constante desarrollo, que permite que exista un alto nivel de preocupación por su preparación, posicionamiento, por una buena relación social entre los habitantes y esto a la vez garantiza de alguna manera el consumo tanto en la compra de bienes, servicios como también en la inversión en lo que tiene que ver con lo de su presentación personal y la salud, que ayuda a dinamizar la economía de la región.

En el municipio de Túquerres, las personas utilizan el servicio de salud por necesidad o urgencia, a pesar que se empieza a tener una cultura en cuanto a la higiene, la salud, al igual que su presentación personal. Por razones que en su gran porcentaje de la población es rural, se hace necesario a este sector darle a conocer las bondades y la necesidad de utilización del servicio de salud odontológico.

## 8.5 ENTORNO GEOGRÁFICO

**8.5.1 Ubicación geográfica.** El municipio de Túquerres está ubicado en el centro sur del departamento de Nariño, con una extensión de 275kms<sup>2</sup>, se extiende por una altiplanicie la cual hace parte del sistema andino que ingresa por el sur y forma parte del nudo de los Pastos; sus tierras se dividen en diferentes pisos térmicos, frío 114kms<sup>2</sup>, clima medio 19kms<sup>2</sup> y 142kms<sup>2</sup> de paramo.

El municipio está asentado en el extremo oriental de la meseta de su nombre, cerca del volcán Azufral, con una altura de 3.104 metros sobre el nivel del mar y 12 grados centígrados de temperatura media. Limita al norte con Providencia; al sur con los municipios de Ospina, Sapuyes e Imues; al oriente con el municipio de Guaytarilla y al Oeste con el municipio de Santacruz de Guachavez, su vías de penetración no son muy buenas mas sin embargo los entes territoriales se

preocupan por mantenerlas transitables, la vía principal de acceso a la capital de Nariño está en proceso de mejoramiento ya que se contaba con un deterioro alto.

Este municipio cuenta con 49 barrios y 15 corregimientos, los cuales se distribuyen en 65 veredas y dos resguardos indígenas.

El municipio es partícipe de una gran Reserva Natural como lo es la Reserva Natural del Azufral, que deriva esta denominación por ocupar el territorio circundante al volcán Azufral. Es un área de mucha riqueza faunística, florística y paisajística; comprende en su totalidad una extensión de 20.500 hectáreas de tierra, de la que son partícipes cinco municipios entre ellos: Túquerres, Santacruz, Guachucal, Mallama y Sapuyes; en su mayor parte se encuentra cubierta de extensos pajonales, frailejones y vegetación de estratos bajos y rasantes que atrapan la humedad para entregarla en su descenso en forma de arroyos y quebradas. En promedio la reserva aporta un caudal de 119 litros por segundo / Km<sup>2</sup>.

## **8.6 ENTORNO TECNOLÓGICO**

La infraestructura tecnológica en el Municipio de Túquerres está distribuida en las diferentes empresas que están instaladas al servicio de la comunidad, como los bancos, gimnasios, instituciones educativas, café internet, locales comerciales como venta de celulares, la alcaldía, hospital etc.

Podemos darnos cuenta que cada día existe un desarrollo acelerado de la tecnología y cada vez en materia de bienes de consumo más accesible a las personas, sin embargo en materia de tecnología empresarial si existe una baja presentación en las organizaciones por sus elevados costos, sin embargo hoy en día para las organizaciones se ha convertido en una obligación si se quiere mantener en el mercado.

Por ejemplo en el uso de restauraciones totales en cerámicas, se debe a la facilidad que ofrece la tecnología para imitar las propiedades ópticas de los dientes naturales, solventando las demandas estéticas que aumentan con el recurso del tiempo.

En odontología se inicio el uso de la tecnología CAD CAM a principios de los 80s en Estados Unidos y Europa, por medio de la cual se podían fabricar restauraciones diseñadas en un computador y fabricadas por un proceso de fresado en un sistema robotizado. Las dos compañías pioneras en esta tecnología a nivel mundial fueron la compañía Nobelbiocare (Suecia) con su producto Procera y la compañía Sirona – Simens (Alemania) con su producto Cerec. Estas dos tecnologías han progresado significativamente y hoy

representan un gran avance en la forma como tratamos nuestros pacientes en odontología.

En Colombia fue un poco más tarde que empezamos a utilizar CAD CAM de manera rutinaria en nuestra practica odontológica. En la actualidad es el estado del arte para fabricar restauraciones de forma estandarizada, precisa y rápida. CAD CAM es una tecnología con un amplio desarrollo en investigación y que se ha probado en todo el mundo en muchos pacientes.

El ultimo avance de la tecnología CAD CAM es el diseño de guías quirúrgicas para la colocación de implantes, estas guías son fabricadas de manera robotizada lo que garantiza máxima precisión y lo que genera una cirugía altamente precisa y sin trauma para el paciente.

Entre las ventajas que se pueden lograr por medio de la utilización de esta tecnología es:

- Alta estética debido a que utiliza cerámica altamente translúcida
- Precisión en la adaptación a los dientes, lo que garantiza su desempeño a largo plazo
- Rapidez en la fabricación debido a que los procesos son robotizado
- Gran versatilidad debido a las diferentes funciones de el software

## **8.7 MICROENTORNO**

La Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres Nariño, se encuentra prestando sus servicios en la atención a urgencias odontológicas, tratamientos especiales como diseño de sonrisas, limpiezas, tratamiento de conducto, implantes, prótesis y ortodoncia.

El desarrollo del mercado en el servicio de odontología ha venido aumentando, el cual se ha reflejado en la presencia de nuevas clínicas que ofrecen los mismos servicios e incluso tratan de llegar a competir con precios, ofreciendo paquetes de servicios adicionales para volverse más atractivas.

El aumento de la población en el sector rural en los últimos tiempos, ha hecho que la demanda del servicio crezca, esto obliga a la clínica de igual manera a estar en continua preparación, actualización e innovación para estar a la vanguardia de la competencia y que nos permita lograr un posicionamiento diferencial para lograr que los clientes nos prefieran a la hora de elegir sus servicios.

## **8.8 COMPETENCIA ACTUAL**

En el municipio de Túquerres existen 2 clínicas más que prestan el servicio de odontología, las cuales son nuevas en el mercado por lo que no son muy conocidas además son clínicas que no han impactado por nuevos servicios o por ofrecer una mejor tecnología, lo cual las hace iguales o normales frente a los clientes en donde la única competencia podría ser que al momento de elegir un servicio se analice el precio, sin embargo esto se convierte en una amenaza ya que no podemos saber las proyecciones que puedan tomar hacia un futuro.

## **8.9 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES**

Por la población y por la ya existencia de clínicas que prestan el mismo servicio puede ser que a la hora de analizar invertir no sea muy atractivo, más sin embargo la presencia de nuevos competidores pondría en gran riesgo la existencia no solo de la clínica Sonrisas Sanas si no de las demás, ya que el mercado es segregado y no alcanzaría para otra más, que a la vez se convierte en una situación de vulnerabilidad frente a esta situación.

En este municipio las políticas para invertir o colocar nuevos negocios simplemente tienen que ver con el cumplimiento de las norma mínimas legales de acuerdo a la naturaleza de su actividad económica, así que en este sentido facilita su puesta en marcha pero que a la vez genera incertidumbre por ser un municipio intermedio y de no presentar grandes inversiones o crecimientos industriales o económicos, esto lo hace al municipio poco visible a la hora de pensar en trasladar una gran infraestructura al servicio al cliente.

## **8.10 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTIVOS**

La prestación de servicios de los hospitales y centros de salud de los diferentes municipios se puede convertir en una amenaza, ellos cuentan con la ventaja de los precios ante los usuarios ya que su finalidad no es competir por precios y/o calidad sino ofrecer un servicio de salud de prevención contemplada en un plan de salud pública subsidiada por el Gobierno Nacional, estos usuarios son lo que están afiliados al sistema de régimen subsidiado, al igual que los que contratan con medicina pre pagada del régimen contributivo lo cual les da el derecho de acceder a estos servicios.

## 8.11 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

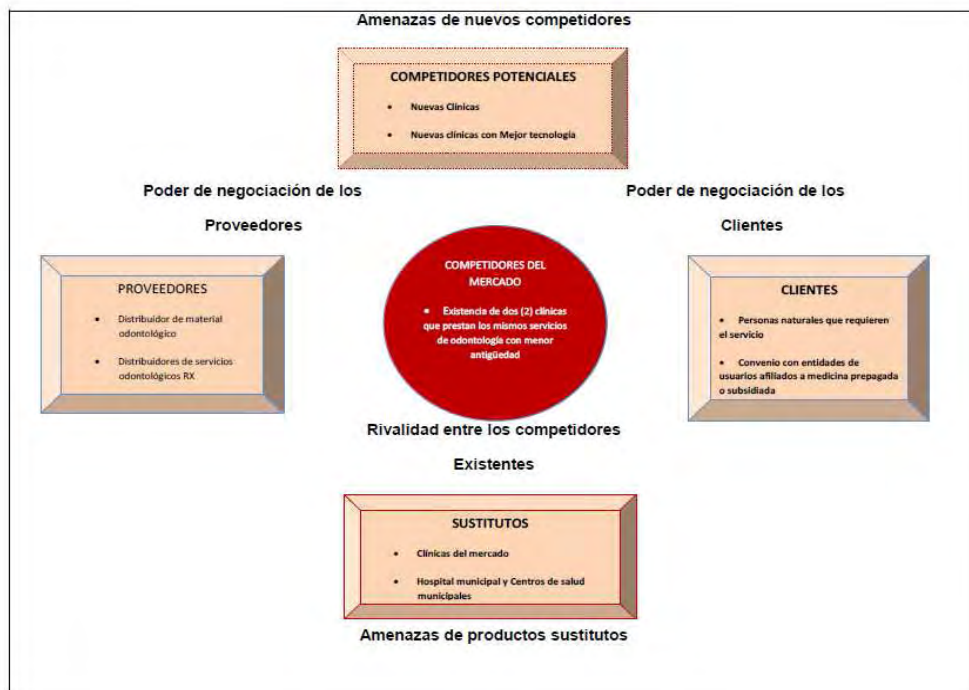
El mercado presenta una gran diversidad de proveedores para los diferentes insumos y equipos en la prestación del servicio de odontología, de igual manera existen productos sustitutos a bajos costos, por lo tanto, los proveedores no tendrán incidencia notable en la prestación del servicio ofrecido, ya que en el evento que éstos ya no estén en el mercado se podrán fácilmente remplazar.

## 8.12 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los clientes del servicio de odontología tiene la oportunidad de negociación puesto que las pocas clínicas existentes prestan igualdad de servicios que los hace poco diferentes de unas con otras, a pesar que se puede analizar el valor agregado ya que los clientes se enfocan en diferentes situaciones de resultado como es la calidad y el precio.

Así que a la hora de tomar la decisión los compradores tienen el poder de elegir frente a lo que conscientemente quieren y encuentran por parte de los diferentes oferentes del servicio.

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



### 8.13 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO [POAM]

Una vez analizado los diferentes entornos externos que pueden tener incidencia en la organización utilizaremos como herramienta la matriz POAM, o matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio, que nos permita hacer un diagnóstico y estar preparado para ello.

Para este análisis se tendrá en cuenta los siguientes entornos: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, los cuales se medirán por el impacto que le puedan generar a la organización.

**Cuadro 24. Factores económicos (PCE)**

Calificación Factores ECONOMICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	Acceso al crédito	X						X	
Intereses	X						X		
Oportunidad de Empleo					X			X	
Ingresos		X						X	
Política Monetaria		X						X	
Inflación		X						X	

**Fuente:** Esta investigación basado en Gerencia estratégica, Humberto Serna, 2008

**Cuadro 25. Factores políticos (PCE)**

Calificación Factores POLITICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Seguridad ciudadana					X			X	
Política Nacional					X			X	
Legislación de protección al medioambiente					X		X		
Normatividad para montaje de la empresa	X						X		
Políticas proteccionistas por parte del gobierno local	X						X		
Credibilidad por los servicios prestado por instituciones del estado						X		X	
Tributación					X			X	

**Fuente:** Ibíd.

**Cuadro 26. Factores sociales (PCE)**

Calificación Factores SOCIALES	Oportunidades			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Importancia de las relaciones sociales	X						X		
Hábitos e higiene		X						X	
Conciencia sobre bondades del servicio		X						X	
Crecimiento y distribución demográfica					X			X	
Conciencia respecto a la calidad del servicio		X						X	
Conciencia respecto al servicio al cliente (buena atención, buen trato disponibilidad de tiempo etc.)	X						X		
Competencia desleal				X			X		
Situación actual de la región					X			X	
Desempleo					X			X	
Incremento de la delincuencia				X			X		

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 27. Factores tecnológicos (PCE)**

Calificación Factores TECNOLÓGICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso Tecnológico		X						X	
Gestión administrativa						X		X	
Actitudes de resistencia a la innovación		X					X		
Automatización de proceso		X					X		
Tecnología avanzada utilizada por los competidores		X						X	
Innovación tecnología de punta			X						X

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 28. Factores competitivos (PCE)**

Calificación Factores COMPETITIVOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Mercado			X				X		
Acciones para contrarrestar a la competencia					X			X	
Posicionamiento de la competencia						X	X		
Reconocimiento		X					X		
Servicios sustitutos					X			X	
Clientes		X							
Posicionamiento en el Mercado		X					X		
Nuevos competidores						X	X		

Fuente: Ibíd.

**Cuadro 29. Factores geográficos (PCE)**

Calificación Factores GEOGRAFICOS	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicada en el centro de la zona sur de Nariño		X					X		
Paso forzoso a la Costa Pacífica			X					X	
Zona Fronteriza		X						X	
Zona Volcánica						X			
Transporte Terrestre						X			X

Fuente: Ibíd.



#### **8.14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS [MEFE]**

Esta matriz permite identificar y evaluar los diferentes factores analizados económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos que constituyen las oportunidades y amenazas que enfrenta la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres Nariño, en su entorno.

Se asigno a cada uno de los factores un peso entre 1% (no importante) a 100% (absolutamente importante).

El peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el mercado. El total de todos los pesos debe de sumar 100%

Se asigno una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor (calificación = 1), Una Amenaza menor (calificación = 2), Una Oportunidad menor (calificación = 3), Una Oportunidad mayor (calificación = 4)

Se multiplicara el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar un peso ponderado para cada variable, luego se sumo los pesos ponderados de cada variable para determinar el total ponderado de la Empresa entera.

El resultado total ponderado de de la Matriz MEFE de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N) es de **2.83** indica que la posición estratégica Externa general de la empresa está por arriba del Valor Promedio.

De acuerdo al análisis y según el resultado que interpreta esta matriz se dice que los pesos ponderados que estén por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables en este caso para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), con un mercado amplio por explorar y con oportunidades, por lo tanto se puede concluir que las estrategia que debe implementar la Clínica es buscar un mejor posicionamiento en el mercado para consolidar el nombre de la organización y crecer cada vez más ante sus competidores.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>				
<b>CLINICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLÓGICA DE TUQUERRES (N)</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Acceso al crédito	0.04	4	0.16
2	Intereses	0.03	3	0.09
3	política monetaria	0.04	3	0.12
4	Ingresos	0.04	4	0.16
5	Inflación	0.04	4	0.16
6	Normatividad para montaje de la empresa	0.03	3	0.09
7	Políticas proteccionistas por parte del gobierno local	0.03	3	0.09
8	Importancia de las relaciones sociales	0.04	3	0.12
9	Hábitos e higiene	0.03	4	0.12
10	Conciencia sobre bondades del servicio	0.03	3	0.09
11	Conciencia respecto a la calidad del servicio	0.04	4	0.16
12	Conciencia respecto al servicio al cliente (buena atención, buen trato disponibilidad de tiempo etc.)	0.03	4	0.12
13	Actitudes de resistencia a la innovación	0.03	3	0.09
14	Automatización de proceso	0.03	4	0.12
15	Innovación tecnología de punta	0.03	4	0.12
16	Posicionamiento en el Mercado	0.04	3	0.12
17	Clientes	0.04	3	0.12
18	Ubicada en el centro de la zona sur de Nariño	0.03	3	0.09
19	Zona Fronteriza	0.03	3	0.09
20	Paso forzoso a la Costa Pacífica	0.03	3	0.09
<b>AMENAZAS</b>				
1	Oportunidad de Empleo	0.04	1	0.04
2	Seguridad ciudadana	0.02	2	0.04
3	Legislación de protección al medioambiente	0.02	2	0.04
4	Credibilidad por los servicios prestado por instituciones del estado	0.03	1	0.03
5	Crecimiento y distribución demográfica	0.03	2	0.06
6	Competencia desleal	0.03	1	0.03
7	Situación actual de la región	0.02	2	0.04
8	Desempleo	0.03	1	0.03
9	Incremento de la delincuencia	0.02	2	0.04
10	Nuevos competidores	0.03	2	0.06
11	Sustitutos	0.03	2	0.06
12	Transporte Terrestre	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.83</b>

## 8.15 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Con el objeto de realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, fue necesario llevar a cabo un trabajo en terreno en la Clínica Sonrisas Sanas, así como entrevistas con la gerente, los profesionales y asistente general, acciones que sirvieron de insumo para determinar la situación actual de la entidad en los diferentes aspectos que la componen.

Las preguntas que se utilizaron para la entrevista corresponden justamente a los aspectos relacionados en la matriz PCI de este trabajo. Además se realizó una encuesta cuyo diseño se encuentra en el anexo A, la cual está compuesta de preguntas tipo selección múltiple con 4 posibles respuestas: A, B, C o D; además de la posibilidad de ampliar las opciones con la alternativa: Otro, cuál?

**8.15.1 Capacidad directiva:** La Clínica Odontológica Sonrisas Sanas presenta tres fortalezas en el área directiva ubicadas en la clasificación Alto; estas son: la capacidad de liderazgo, el compromiso de la Gerencia y la experiencia de los directivos; en la clasificación medio; la comunicación y control Gerencial, el conocimiento del sector y negociación con proveedores; y en un grado bajo no se encontraron aspectos. Se ubicaron como debilidades en grado alto: Iniciativa para enfrentar la competencia, implementación de planes estratégicos, investigación de mercados y relaciones públicas; y en grado medio: adaptación al cambio, valores corporativos, infraestructura propia e imagen corporativa.

**8.15.2 Capacidad competitiva:** La Clínica Odontológica Sonrisas Sanas presenta como fortalezas en el área Competitiva en un grado alto; satisfacción de expectativas del cliente, calidad y precio, participación en el mercado, posicionamiento, ubicación de las instalaciones, aceptación del servicio en el mercado, estado de la infraestructura física, efectividad en el servicio prestado y fidelidad del cliente; en un grado medio, valor agregado; y en un grado bajo, portafolio de servicios. En la clasificación de debilidades en grado alto encontramos, crecimiento en el mercado y estrategia de ventas; en un grado medio valor agregado y en el nivel bajo no encontramos aspectos.

**8.15.3 Capacidad financiera:** La Clínica en el Área Financiera, presenta seis fortalezas en un grado alto como son: rentabilidad y retorno de la inversión, acceso a capital cuando se requiera, disponibilidad de fondos, estabilidad de costos, inversión de capital según demanda y capacidad de endeudamiento; en el nivel medio y bajo no se encontraron aspectos; como debilidad en un alto grado se encontró el manejo de un sistema contable.

**8.15.4 Capacidad tecnológica:** La Clínica en el área tecnológica tiene una fortaleza en nivel alto como es la pericia profesional, en nivel medio encontramos, la gestión del conocimiento, tecnología usada en los servicios y actualización de tecnologías; en el nivel bajo no encontramos aspectos. Se encontraron tres debilidades de nivel medio estas son: Tecnología usada por la competencia, resistencia a cambios tecnológicos y utilización de software contable. No se encontraron debilidades de nivel alto o bajo.

**8.15.5 Capacidad talento humano.** La Clínica Sonrisas sanas en el Área de Talento Humano, presenta seis fortalezas ubicadas en un nivel alto, sentido de pertenencia, clima laboral, capacitación, motivación, competencias laborales y estabilidad laboral, en un grado medio encontramos, Nivel académico del talento humano y relación trabajo – honorarios. Encontramos dos debilidades en grado bajo, accidentalidad y ausentismo.

**8.15.5 Perfil de capacidad interna [PCI].** Cada aspecto anterior se analizara en la Matriz PCI, para tal fin se tendrá en cuenta cinco capacidades: Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica, y de Talento Humano. Cada aspecto puede ser clasificado como una fortaleza o debilidad a su vez estas dos opciones tienen grados como son alto medio o bajo según se determine sus efectos en la clínica.

**Cuadro 30. Capacidad directiva (PCI)**

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de liderazgo	X						X		
Compromiso de la gerencia	X						X		
Comunicación y control gerencial		X					X		
Adaptación al cambio					X		X		
Iniciativa para enfrentar la competencia				X				X	
Conocimiento del sector		X						X	
Experiencia	X							X	
Implementación de planes estratégicos				X			X		
Valores corporativos					X			X	
Infraestructura propia					X				X
Imagen corporativa					X			X	
Negociación con proveedores		X						X	
Investigación de Mercados				X			X		
Relaciones públicas				X			X		

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 31. Capacidad competitiva (PCI)**

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Satisfacción de Expectativas del Cliente	X						X		
Calidad y Precio	X						X		
Servicio al cliente		X						X	
Valor agregado					X			X	
Crecimiento en el mercado				X			X		
Estrategias de ventas				X			X		
Participación en el mercado	X							X	
Posicionamiento	X						X		
Ubicación de las instalaciones	X							X	
Aceptación del servicio en el mercado	X						X		
Estado de la infraestructura física	X							X	
Efectividad en el servicio prestado	X						X		
Portafolio de servicios			X					X	
Fidelidad del cliente	X						X		

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 32. Capacidad financiera (PCI)**

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Acceso a capital cuando se requiera	X							X	
Disponibilidad de fondos, Liquidez	X						X		
Estabilidad de costos	X						X		
Inversión de Capital según demanda	X						X		
Manejo de sistema contable				X				X	
Capacidad de endeudamiento	X								X

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 33. Capacidad tecnológica (PCI)**

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Pericia profesional	X						X		
Gestión del conocimiento		X						X	
Tecnología utilizada en los servicios		X						X	
Tecnología usada por la competencia					X		X		
Actualización de tecnologías		X						X	
Resistencia a cambios tecnológicos					X			X	
Utilización de software contable					X			X	

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 34. Capacidad del talento humano (PCI)**

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sentido de pertenencia	X						X		
Clima laboral	X							X	
Nivel académico del Talento humano		X					X		
Capacitación	X						X		
Motivación	X						X		
Accidentalidad						X	X		
Ausentismo						X	X		
Competencias laborales	X						X		
Estabilidad Laboral	X						X		
Relación Trabajo - Honorarios		X						X	

Fuente: Esta investigación

### 8.16 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI]

Esta Matriz es una herramienta que permite resumir y evaluar las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas que componen a la Clínica Sonrisas Sanas, esta también sirve como referencia para identificar y analizar las relaciones entre dichas áreas.

Para hacer la Matriz MEFI se siguen los mismos pasos que se realizaron en la Matriz MEFE, pero con la diferencia de que son otros los factores a evaluar en este caso, Fortalezas y Debilidades.

La Matriz MEFI sirve para conocer el estado actual de la Clínica Sonrisas Sanas con relación a su manejo interno y cómo las variables internas afectan a la prestación de sus servicios y a su actividad productiva, observando la matriz MEFI ya diligenciada se encuentra que la clínica sonrisas sanas tiene un valor ponderado en los factores internos de **3.14**, lo cual significa que el valor ponderado se ubica por encima del valor promedio, es posible afirmar entonces, que esta empresa de servicios de salud presenta un perfil interno fuerte, con múltiples fortalezas que le permiten enfrentar estratégicamente los desafíos y cambios del entorno externo.

**Cuadro 35. Matriz Mefi**

				Puntuaciones
	Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Ponderadas
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Capacidad de liderazgo	0,04	4	0,16
2	Compromiso de la gerencia	0,04	4	0,16
3	Satisfacción de Expectativas del Cliente	0,04	4	0,16
4	Calidad y Precio	0,04	3	0,12
5	Posicionamiento	0,05	4	0,20
6	Aceptación del servicio en el mercado	0,05	4	0,20
7	Efectividad en el servicio prestado	0,04	3	0,12
8	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	4	0,16
9	Disponibilidad de fondos, Liquidez	0,03	4	0,12
10	Estabilidad de costos	0,02	4	0,08
11	Inversión de Capital según demanda	0,03	3	0,09
12	Pericia profesional	0,04	3	0,12
13	Sentido de pertenencia	0,04	4	0,16
14	Capacitación	0,04	4	0,16
15	Motivación	0,04	4	0,16
16	Competencias laborales	0,03	3	0,09
17	Estabilidad Laboral	0,04	4	0,16
18	Fidelidad del cliente	0,05	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Iniciativa para enfrentar la competencia	0,04	1	0,04
2	Implementación de planes estratégicos	0,04	1	0,04
3	Investigación de Mercados	0,03	2	0,06
4	Relaciones publicas	0,03	2	0,06
5	Crecimiento en el mercado	0,03	2	0,06
6	Estrategias de ventas	0,04	2	0,08
7	Manejo de sistema contable	0,03	2	0,06
8	Tecnología usada por la competencia	0,03	2	0,06
9	Actualización de tecnologías	0,03	2	0,06
		1		3,14

Fuente: Esta Investigación

### 8.17 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC]

Con esta matriz es posible analizar y evaluar aquellos factores que se consideren claves para el éxito del negocio y compararlos en otras empresas que se observen como competencia directa, en este caso otras clínicas odontológicas ubicadas en el municipio de Túquerres. Con esta matriz es posible analizar de forma cuantitativa las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes del sector. Para el desarrollo de esta matriz es necesario identificar aquellos factores que se evalúen como claves para el éxito del sector económico al que se pertenece, así mismo se deben determinar las principales empresas

competidoras, para el caso del presente trabajo se tomaran dos de ellas, estas son: ORTODENT y SONREIR. Entidades que son recientes en el mercado. Para realizar en análisis competitivo se debe calificar el **peso ponderado** de cada factor calificándolo de acuerdo a la importancia relativa que se crea posee, este valor puede oscilar entre cero por ciento hasta cien por ciento como máximo; en seguida se clasifican los **valores ponderados** que se estime posee cada factor según la empresa en la que se presenta. Las convenciones utilizadas para calificar los valores ponderados son: 1 para las debilidades importantes, 2 para las Debilidades menores, 3 para las Fortalezas menores y 4 para las Fortalezas importantes.

El último paso en esta matriz es ponderar cada factor, para tal fin se multiplica el puntaje del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, posteriormente se debe sumar los valores ponderados de la empresa competidora; la forma de interpretar es sencilla: la empresa que obtenga el puntaje más elevado será considerada, la más fuerte del sector por el contrario y la que obtenga el puntaje más bajo será la más débil, también es posible observar cada factor clave de éxito de forma individual, así es posible determinar quien es mas fuerte o débil considerando cada el valor por separado.

Siguiendo la metodología de la matriz del perfil competitivo se han dado los mayores pesos ponderados a los siguientes factores: Lealtad del cliente, participación en el mercado, servicio al cliente, satisfacción del cliente y ventajas competitivas con un peso ponderado del 7%.

**Cuadro 36. Matriz del perfil competitivo M.P.C.**

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		CLINICA SONRISAS SANAS		ORTODENT		SONREIR	
			V/R	V/R SOPEADO	VALOR	V/R SOPEADO	V/R	V/R SOPEADO
Lealtad del Cliente	7%	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Publicidad	6%	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Servicio al cliente	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Ubicación de instalaciones	6%	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Calidad del Servicio	6%	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Calidad de productos utilizados	6%	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Estado de las instalaciones	6%	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Tecnología utilizada	6%	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Participación en el Mercado	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Cumplimiento en hora programada	6%	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Flexibilidad asignación de cita	5%	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Facilidades de pago	6%	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Presentación del personal	6%	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Satisfacción del cliente	7%	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Ventajas competitivas	7%	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Imagen corporativa	6%	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
<b>TOTAL PONDERADO</b>				<b>3,58</b>		<b>3,17</b>		<b>3,24</b>

Fuente: Esta Investigación.

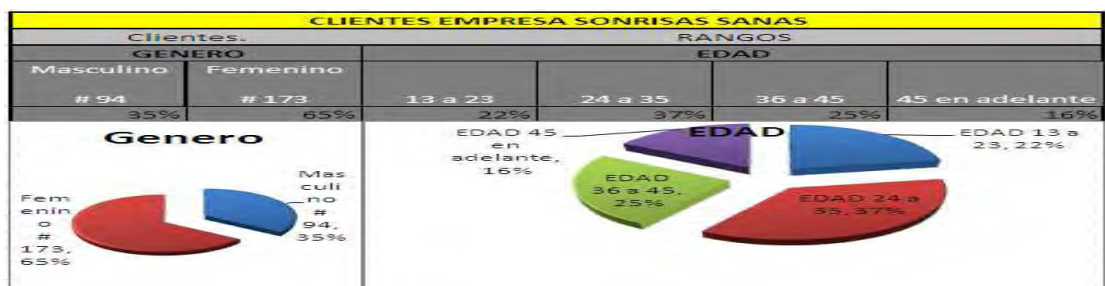


Esta matriz señala que la Clínica Sonrisas Sanas presenta un perfil competitivo fuerte con respecto a la competencia directa, indica que la empresa, a pesar de haber incursionado hace 10 años al mercado, tiene un perfil competitivo elevado de 3,58, siendo la líder del sector de prestación de servicios odontológicos y estética dental. Se debe tener en cuenta en los últimos dos años este sector ha entrado en una alta competencia pasando de 3 a 11 donde la mayor parte de estas ofrecen servicios similares. La empresa que ocupa el es la Clínica Odontológica Sonreír con un valor ponderado de 3,24, en tercer lugar se encuentra la Clínica Ortondet con un valor ponderado de 3,17.

La Clínica Sonrisas Sanas es líder del sector en Túquerres y otros municipios cercanos a este. Presta los servicios de odontología general, cirugías odontológicas menores, estética dental con un excelente servicio al cliente, con materiales de calidad, dando cumplimiento a las citas y horarios acordados, además de que está ubicada en el sector comercial de la ciudad y con unas agradables instalaciones, usando tecnología de punta. La fidelidad de los clientes es resultado de los atributos anteriormente mencionados. Las Clínicas Odontológicas Sonreír y Ortodent, prestan un servicio con similares características pero su ingreso al mercado es reciente por tanto la participación en el él significativamente menor, el servicio al cliente es una fortaleza menor para ellos, así como el cumplimiento a las citas en las hora señaladas. Por tanto la satisfacción del cliente en estas empresas es menor que en la clínica Sonrisas Sanas. Tanto Ortodent como Sonreír cuentan con un mayor número de colaboradores con la posibilidad de atender un mayor número de clientes, ellos son fuertes en el segmento de mercado que prefiere un precio menor en los servicios contratado pero sin importar la calidad de los materiales que se utilizan.

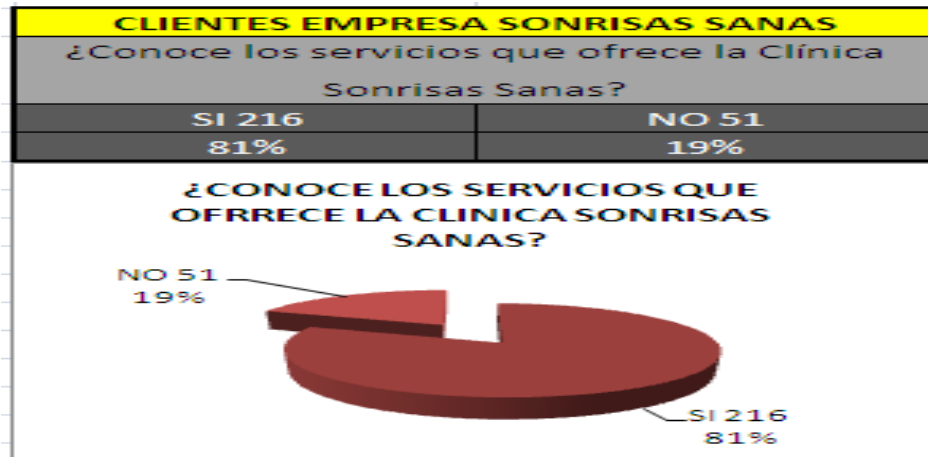
## 8.18 ANALISIS DE LA ENCUESTA

1. Con la respuesta a las preguntas No 1A y 1B, se identifica cuantos usuarios son mujeres y cuántos son hombres y se clasifico por diferentes edades para identificar más claramente cuál es el rango de edad en el cual más utiliza el servicio.



De acuerdo a este resultado tenemos que de un total de 267 personas 94 son hombres y 173 mujeres, de ellos de acuerdo a los diferentes rangos de edades se obtuvo: de 13 a 23 años el 22%, de 24 a 35 el 37%, de 36 a 45 el 25% y de 45 en adelante el 16%.

2. A la pregunta ¿conocen los servicios que ofrece la Clínica Sonrisas Sanas?



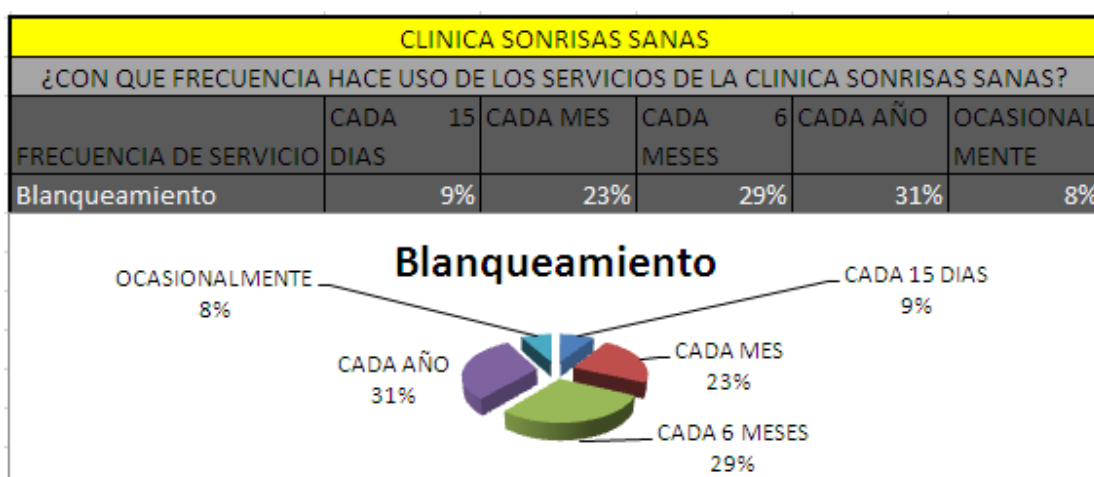
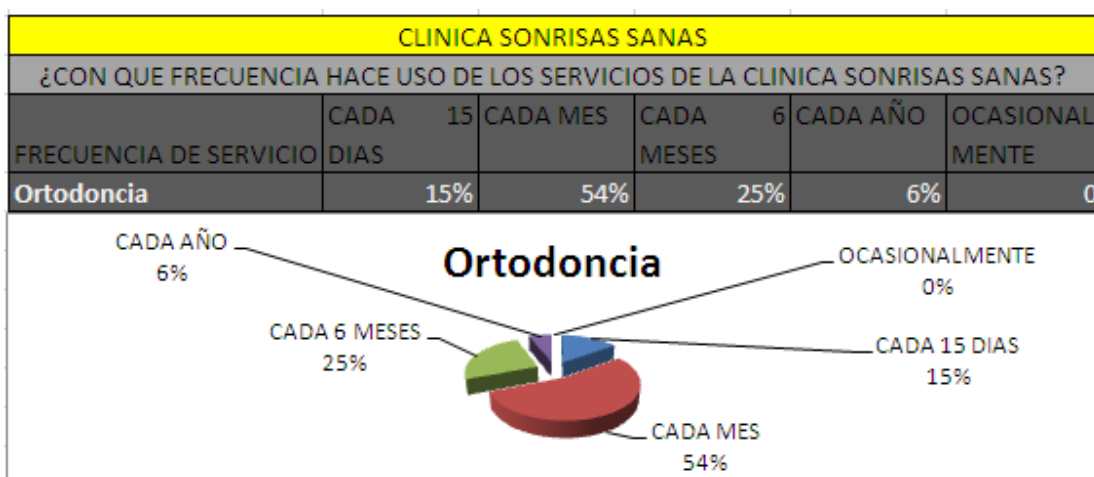
El 81% si conocen los servicios ofrecidos por la Clínica Sonrisas Sanas, mientras que el 19 no conocen los servicios, ellos solo han utilizado uno de los servicios por diferentes situaciones.

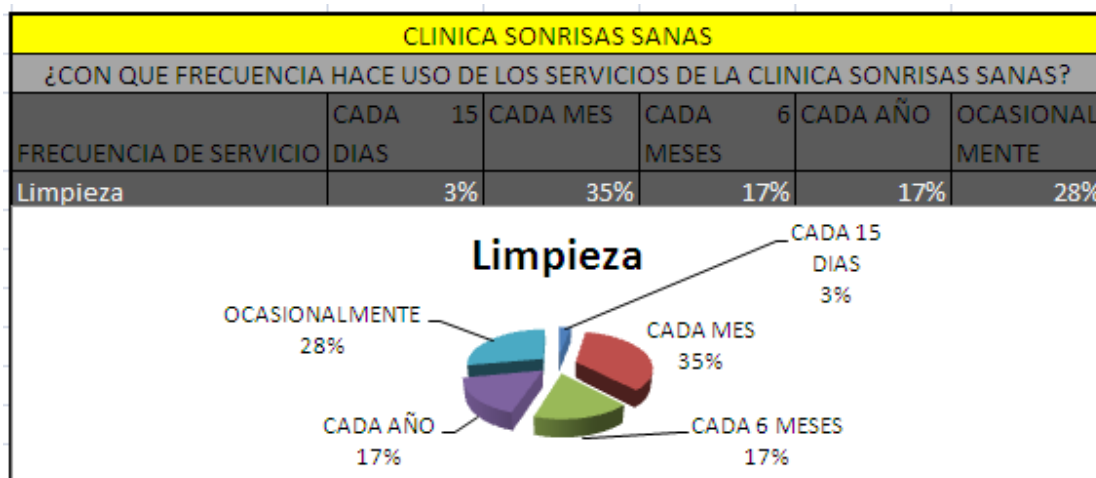
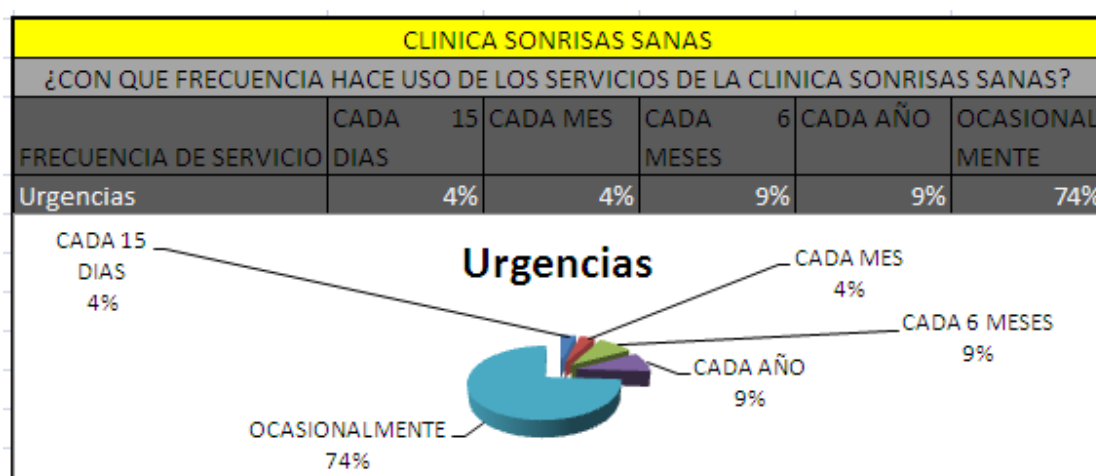
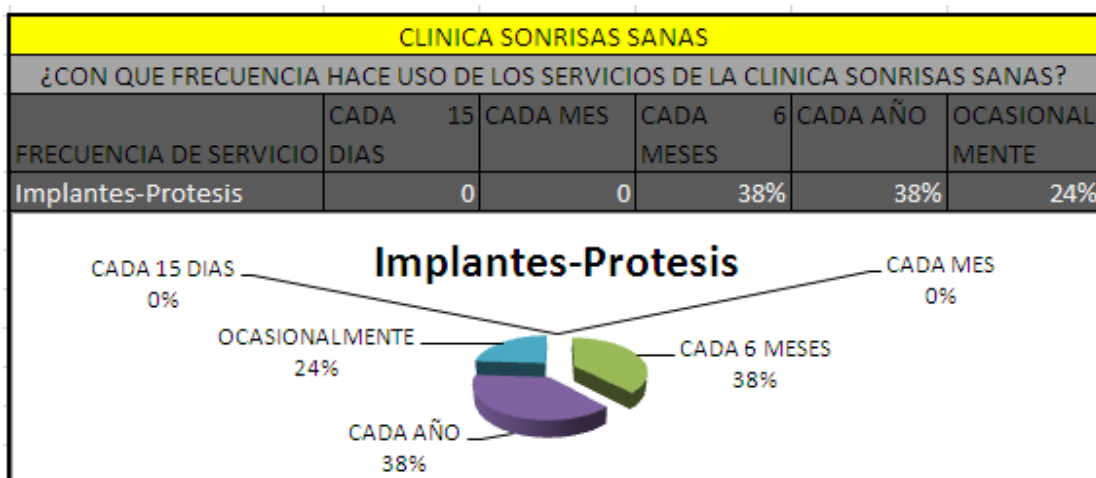
3. La frecuencia en que se vuelve a utilizar el servicio nos da un referente frente a la satisfacción del os clientes.

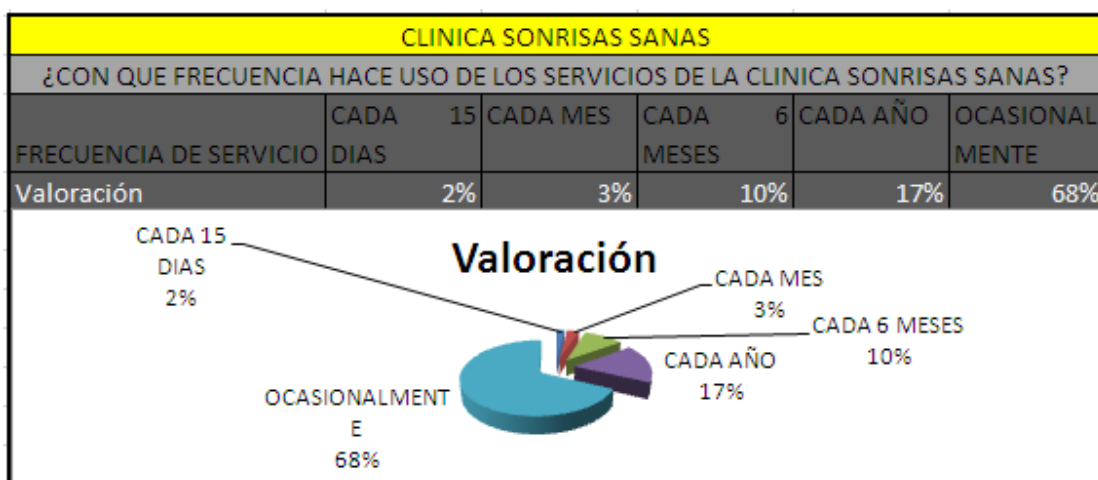
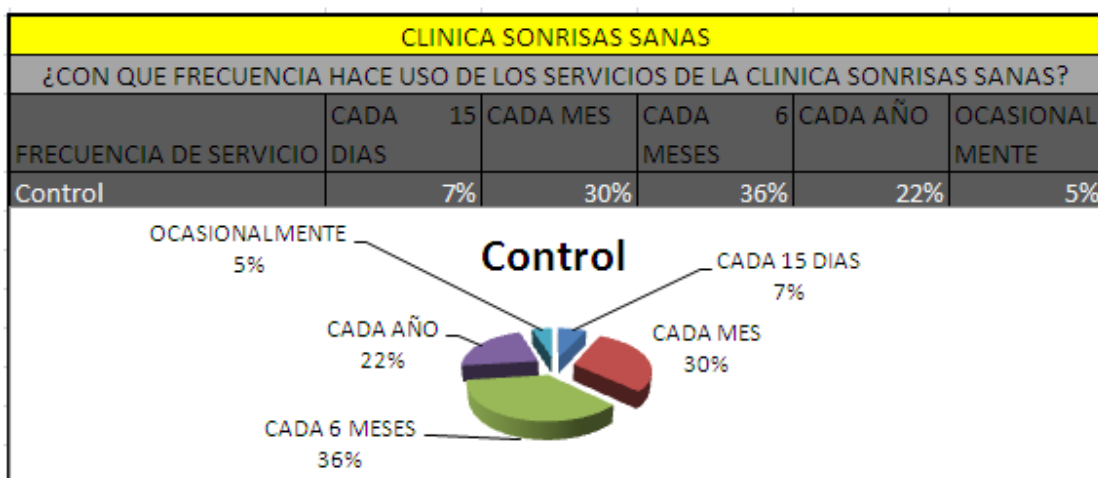
CLÍNICA SONRISAS SANAS						
¿CON QUE FRECUENCIA HACE USO DE LOS SERVICIOS DE LA CLINICA SONRISAS SANAS?						
FRECUENCIA DE SERVICIO	CADA 15 DIAS	CADA MES	CADA 6 MESES	CADA AÑO	OCASIONAL MENTE	
Ortodoncia	15%	54%	25%	6%	0	
Blanqueamiento	9%	23%	29%	31%	8%	
Implantes-Prtesis	0	0	38%	38%	24%	
Urgencias	4%	4%	9%	9%	74%	
Limpieza	3%	35%	17%	17%	28%	
Control	7%	30%	36%	22%	5%	
Valoración	2%	3%	10%	17%	68%	
Cirugia				100%		

Un 54% utilizan el servicio de ortodoncia con una frecuencia mensual, esto obedece a que este tratamiento tiene un control permanente y mínimo debe hacerse con esta periodicidad y el 38% utilizan el servicio de implantes de prótesis este servicio rota entre cada seis meses y cada año, siendo este comportamiento de que los usuarios les gusta estéticamente e higiénicamente estar bien.

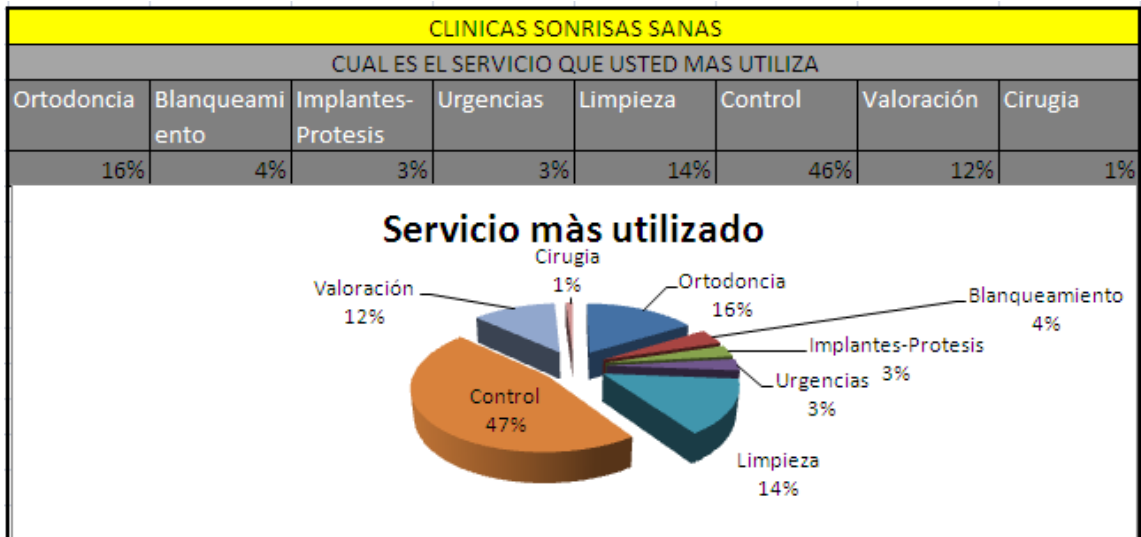
Se hace el análisis de la frecuencia en que se utiliza cada uno de los servicios como son: el servicio de ortodoncia, blanqueamiento, implantes –Prótesis, Urgencias, limpieza, control, valoración y cirugía con el fin de tener un diagnóstico y afianzar los servicios que no se presentan con tanta frecuencia al igual que fortalecer los que son más utilizados por los clientes.





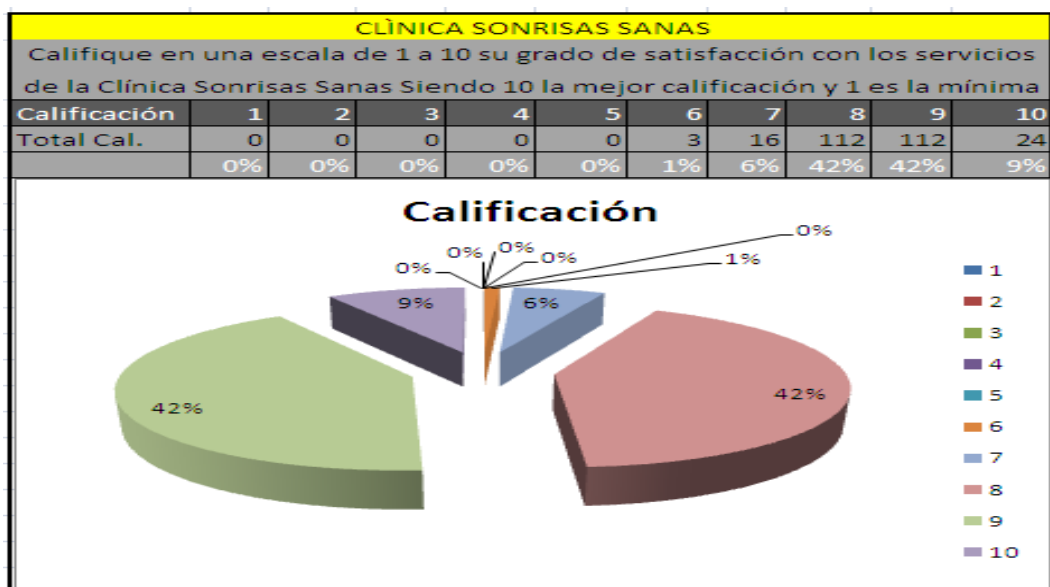


4. Se identificó cual es el servicio que más se utiliza



El servicio que más se utiliza por parte de los clientes es el control con un 46% y ortodoncia lo utilizan el 16%, siguiéndolo el servicio de limpieza el cual este servicio es utilizado en un 14%, valoración en un 12%, blanqueamiento 4%, implantes-prótesis 3%, urgencias 3% y cirugía 1%

5. El grado de satisfacción de los clientes con los servicios que presenta la Clínica Sonrisas Sanas fueron calificadas de 1 a 10 donde 10 representa el mayor grado de satisfacción y 1 es la mínima.



Del total de la muestra 112 personas calificaron con una calificación de 9 manifestaron así estar en un alto grado de satisfecho lo cual corresponde al 42% y el 9% están totalmente satisfechos lo que quiere decir que el 51% tiene satisfacción de los servicios prestados por La Clínica Sonrisas Sanas, de igual manera otro 42% calificaron con 8 y solo el 1% calificaron con 6, esto nos da tranquilidad pero el propósito debe ser a mejorar.

6. Los clientes realizaron una valoración de los servicios prestados por La Clínica Sonrisas Sanas para ello se utilizo una escala de 1 a 10, donde 1 es muy mala y 10 es excelente.

7.

CLÍNICAS SONRISAS SANAS										
Calificación de aspectos importantes que tiene la clínica, 1 es muy malo y 10 es excelente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención a los pacientes		1			2	25	47	95	81	16
Calidad del trabajo					2	6	57	104	83	15
precio				1	2	9	45	121	67	22
Comunicación con el cliente			1	1		11	38	117	70	29
Confiabilidad				1	2	7	41	108	85	23
Prontitud de la atención				1	1	6	44	97	90	28
Instalaciones físicas			2			8	32	112	82	31
Tecnología aplicada al servicio			1		1	6	41	104	85	29
Portafolio de servicios			2			7	37	98	82	41

De acuerdo al resultado de un total de 267 encuestado encontramos las calificaciones que le dieron a los diferentes atributos, para este análisis y con el fin de sintetizarlo tomaremos como referencia y sumaremos las calificaciones 9 y 10 de cada uno de los componentes evaluados.

Atención a los Pacientes, tenemos un total de 97 personas que califican con un alto nivel este atributo, Calidad del trabajo 98, Precio 89, Comunicación con el cliente 89, Confiabilidad 108, Prontitud de la atención 118, Instalaciones físicas 113, Tecnología aplicada al servicio 114, Portafolio de servicios 123.

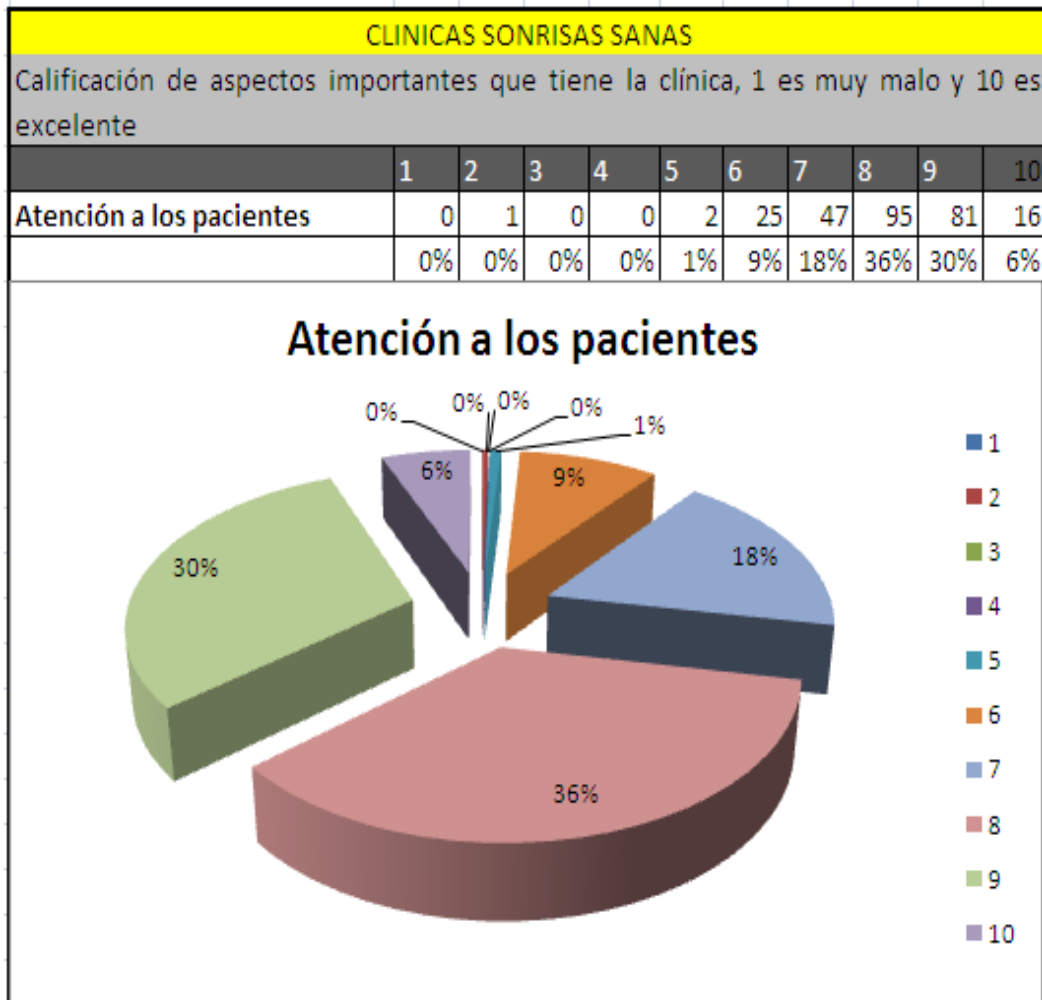
De igual manera tomaremos las calificaciones con 7 y 8 las cuales representan una calificación media alta de lo cual se obtiene los siguientes resultados.

Atención a los Pacientes, tenemos un total de 142 personas que califican medio alto nivel este atributo, Calidad del trabajo 161, Precio 166, Comunicación con el cliente 155, Confiabilidad 149, Prontitud de la atención 141, Instalaciones físicas 144, Tecnología aplicada al servicio 145, Portafolio de servicios 135.

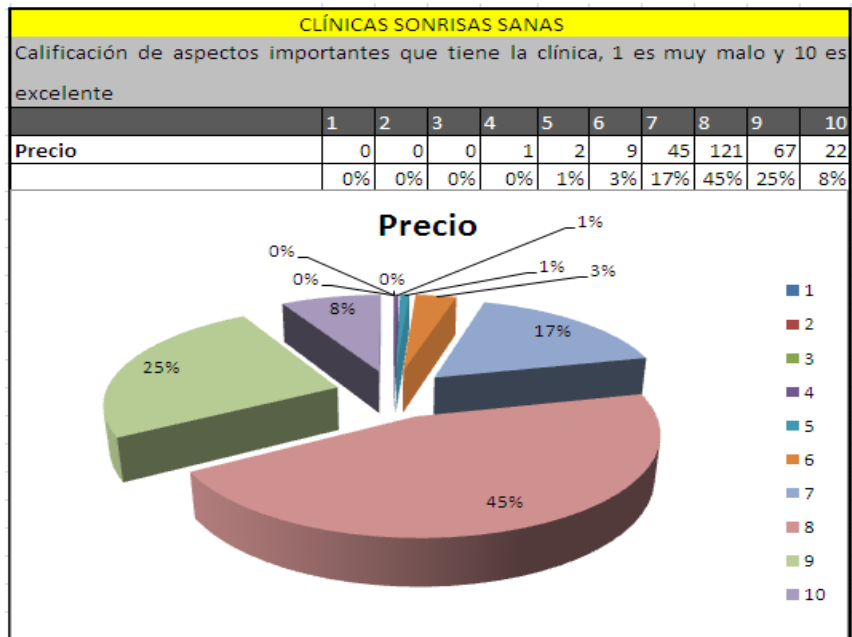
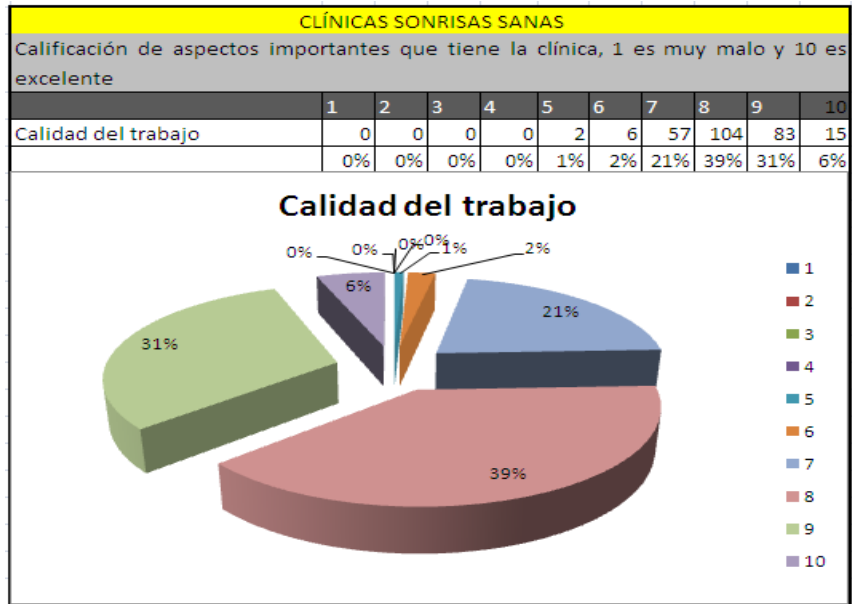
Los atributos con calificaciones más variadas con calificaciones bajas entre 3 y 2 son: Atención a los pacientes, Comunicación con el cliente, Instalaciones físicas, Tecnología aplicada al servicio y Portafolio de servicios a pesar que las calificaciones fue de uno o dos personas.

Se puede observar que el precio tiene un su mayoría una buena aceptación, al igual que las instalaciones físicas podemos decir que les parece adecuadas y uno de los componentes que si es de gran importancia es la confiabilidad que en total suman entre calificaciones de alto nivel 108 y medio alto 149 un total de 257 personas, lo cual los otros aspectos se deben fortalecer y así se podrá conservar la mayoría de los clientes y atraer a otros.

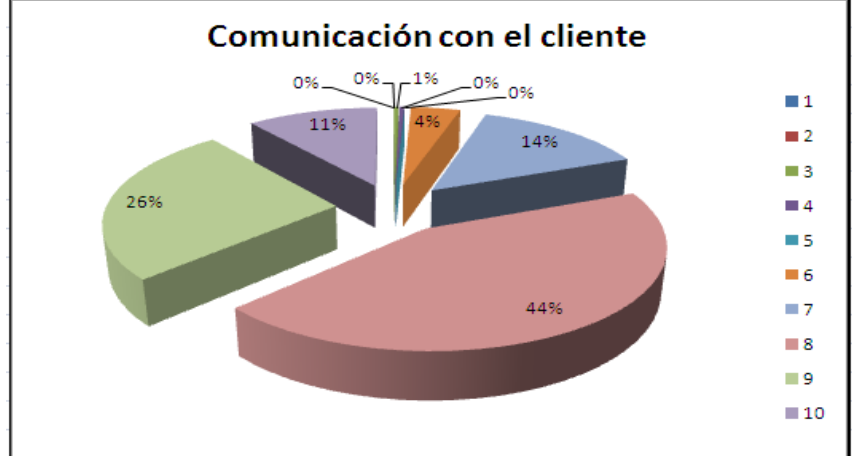
A continuación presentamos el análisis por cada uno de los atributos, con el fin de ilustrar con mayor claridad los resultados de la encuesta aplicada.



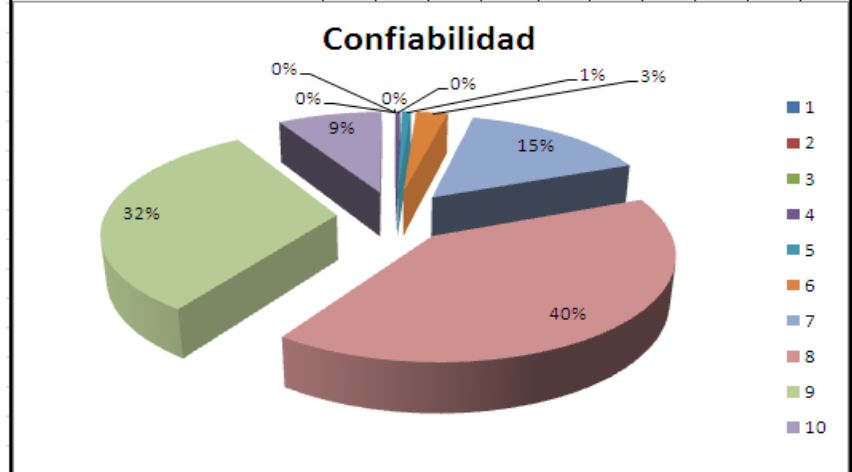


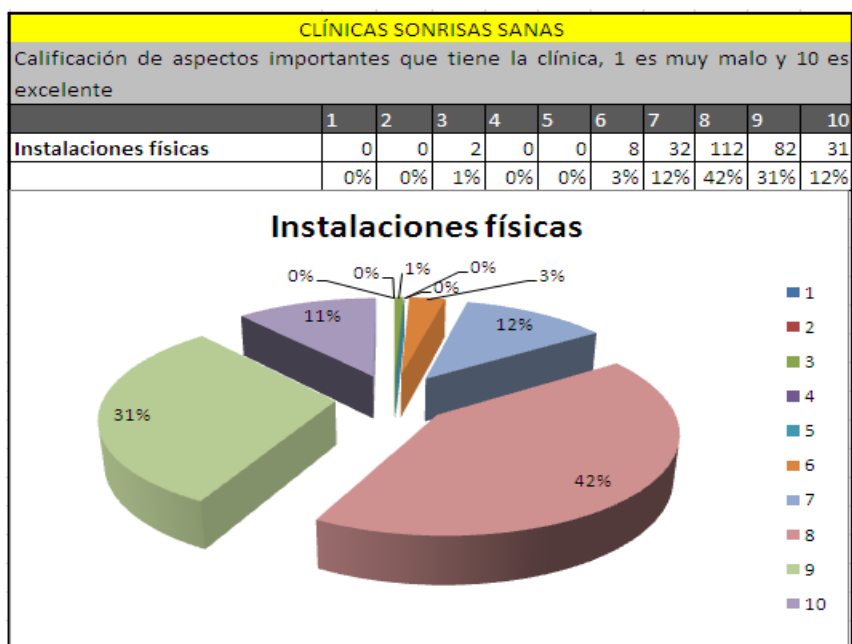
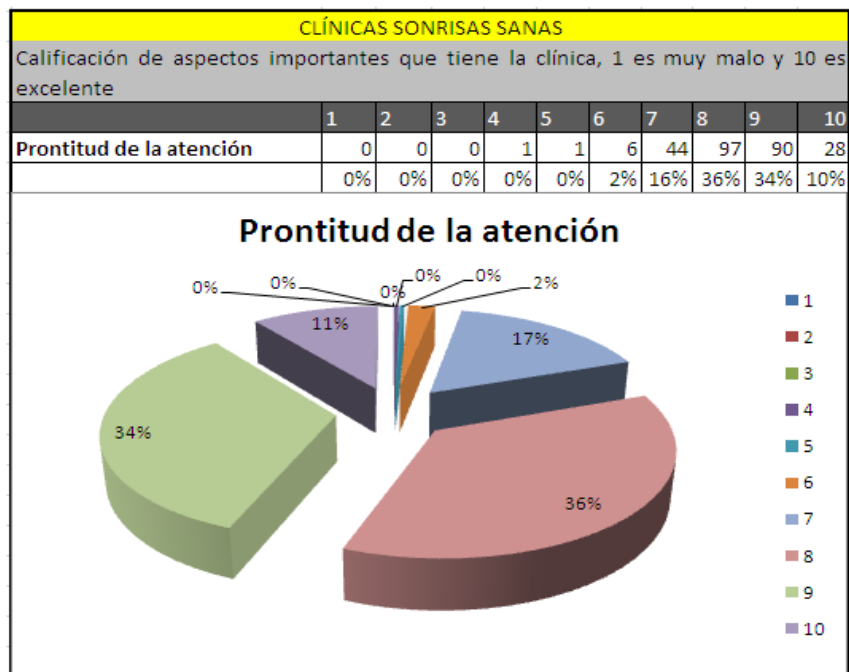


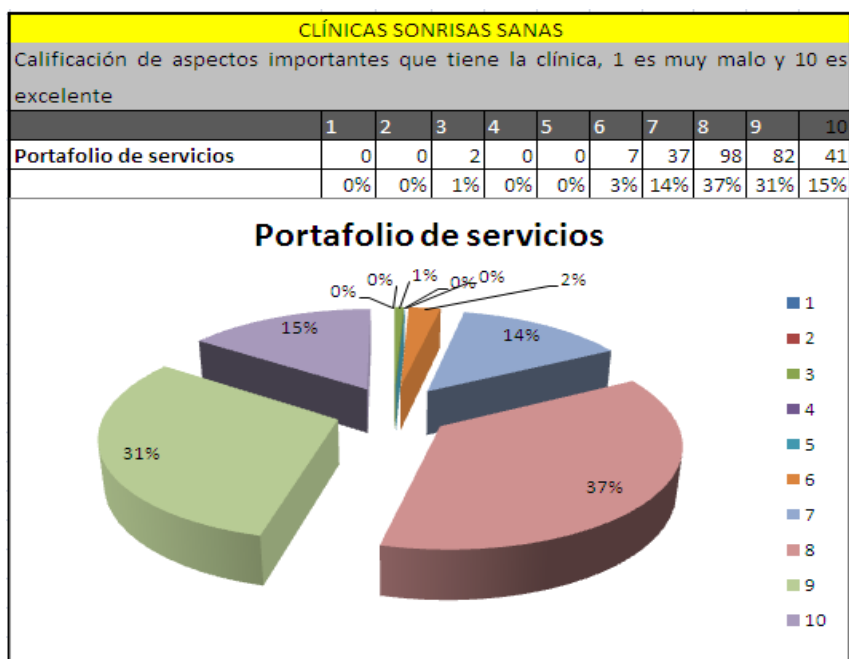
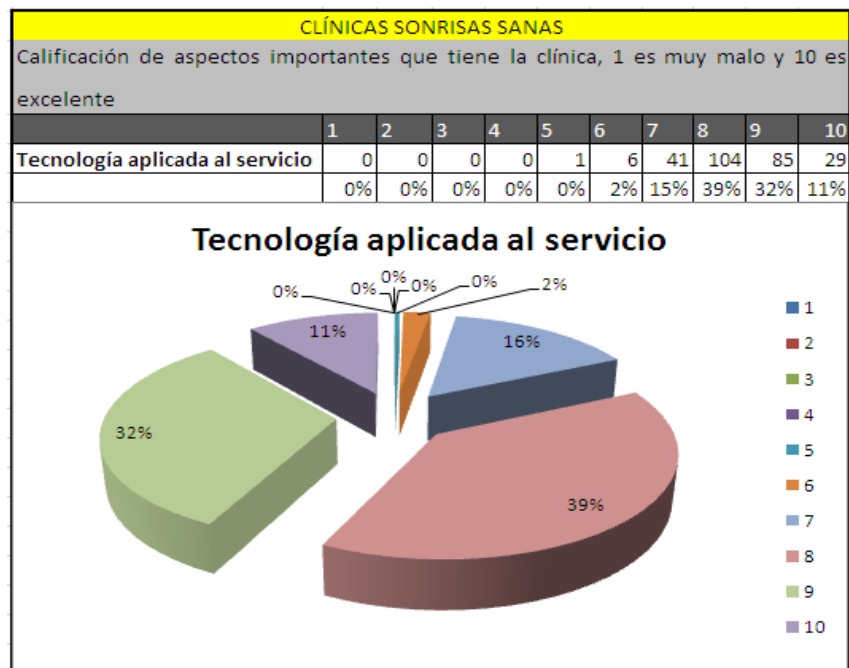
CLÍNICAS SONRISAS SANAS										
Calificación de aspectos importantes que tiene la clínica, 1 es muy malo y 10 es excelente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Comunicación con el cliente</b>	0	0	1	1	0	11	38	117	70	29
	0%	0%	0%	0%	0%	4%	14%	44%	26%	11%



CLÍNICAS SONRISAS SANAS										
Calificación de aspectos importantes que tiene la clínica, 1 es muy malo y 10 es excelente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Confiabilidad</b>	0	0	0	1	2	7	41	108	85	23
				0%	1%	3%	15%	40%	32%	9%



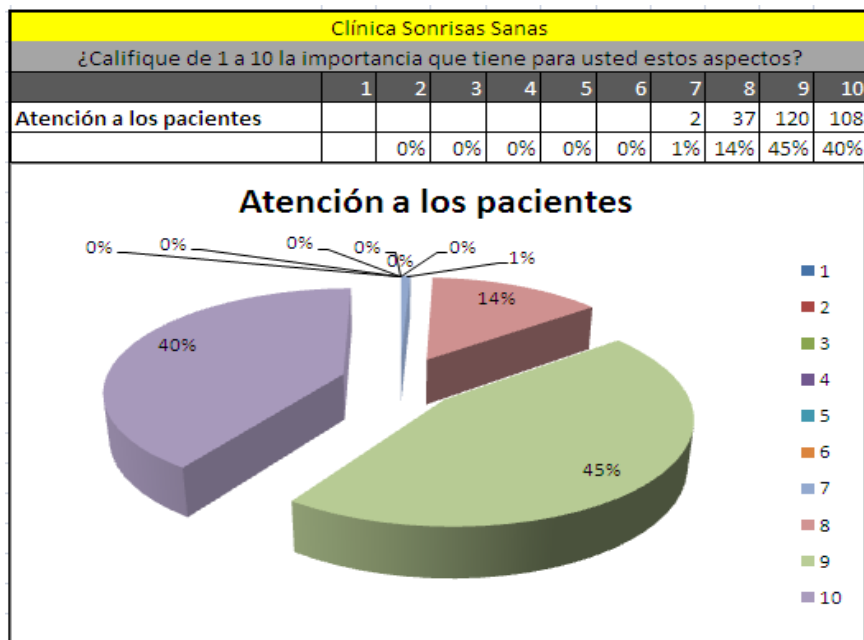


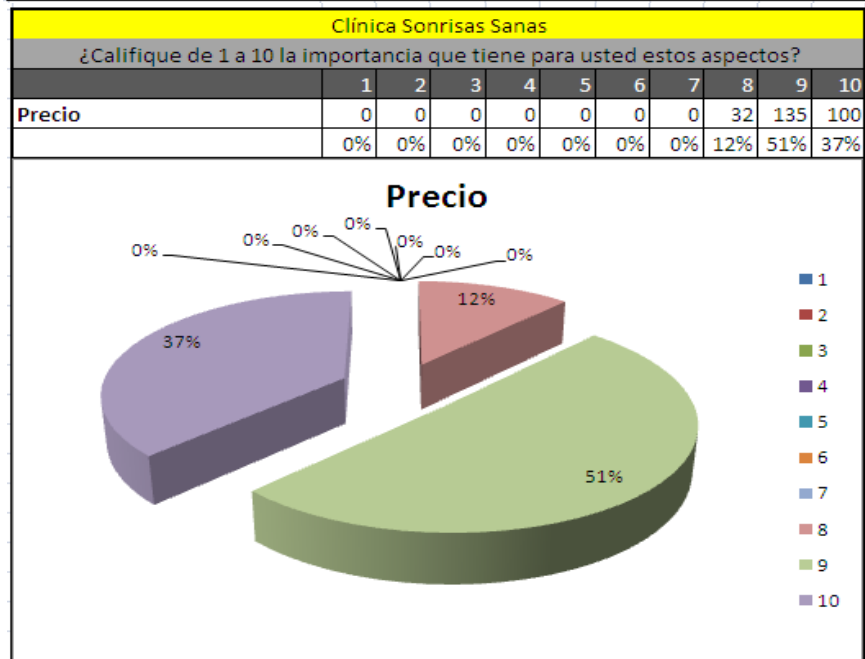
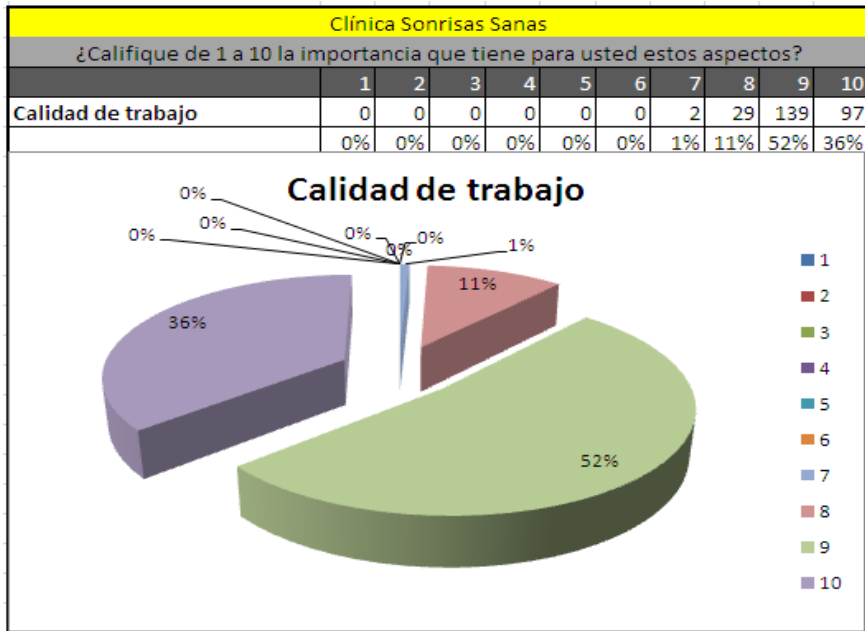


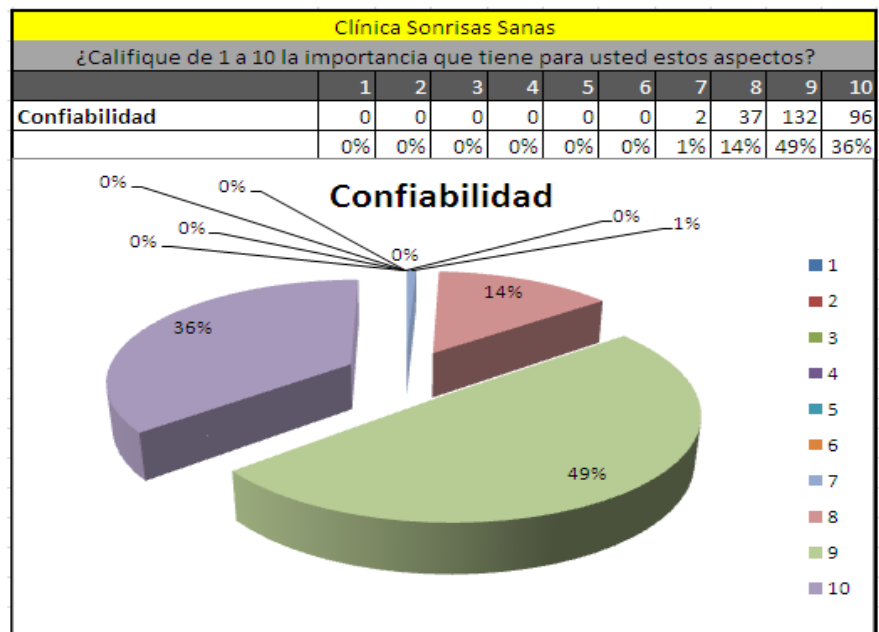
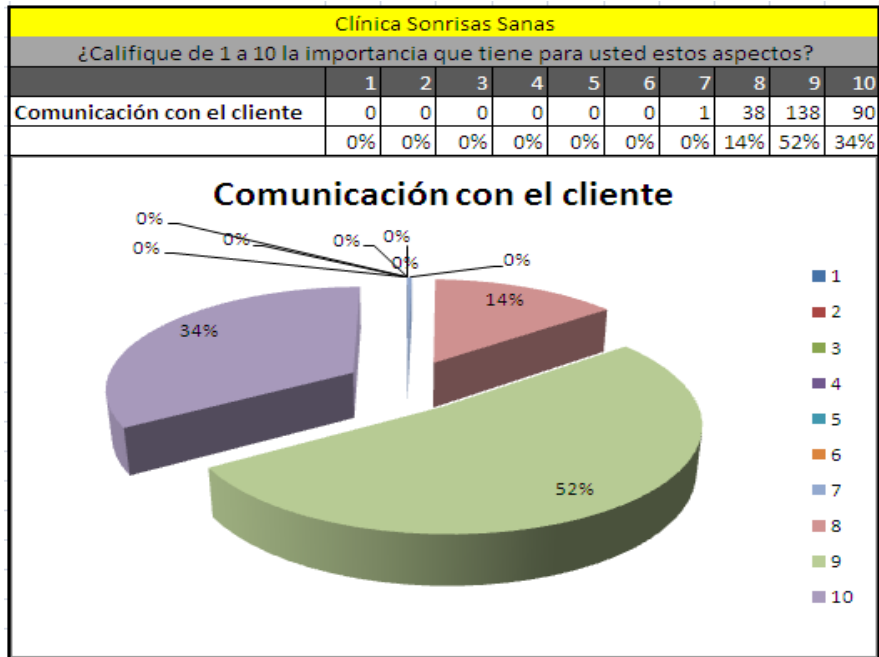
Califique de 1 a 10 la importancia que tiene para usted estos aspectos, lo cual se obtuvo las siguientes calificaciones de 267 encuestados así:

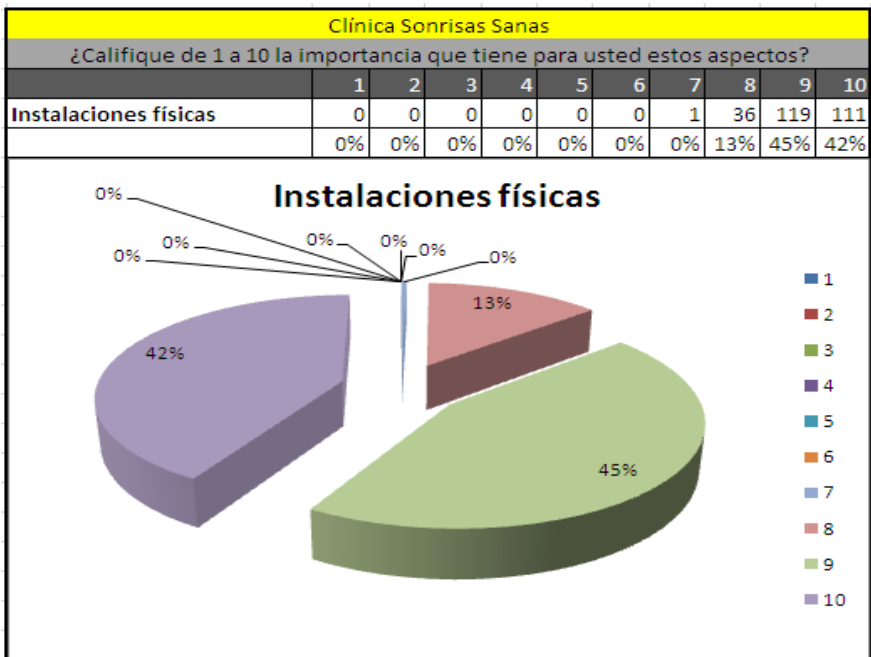
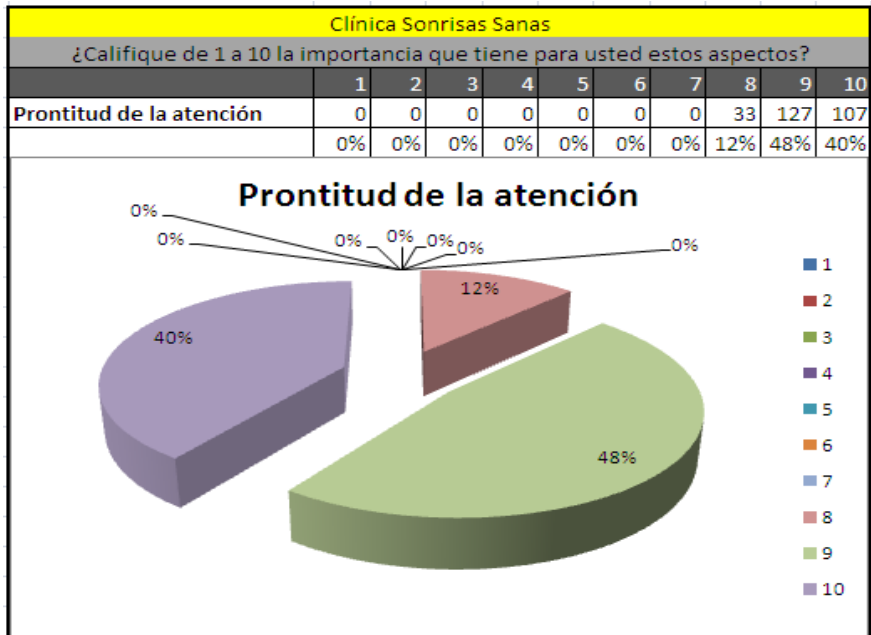
Clínica Sonrisas Sanas										
¿Califique de 1 a 10 la importancia que tiene para usted estos aspectos?										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención a los pacientes							2	37	120	108
Calidad del trabajo							2	29	139	97
Precio								32	135	100
Comunicación con el Cliente							1	38	138	90
Confiableidad							37	37	132	96
Prontitud de la atención								33	127	107
Instalaciones físicas							1	36	119	111
Tecnología aplicada al servicio								42	114	111
Portafolio de servicios								39	118	110

De los resultados obtenidos, se obtuvo que un 48%, votaron a cada uno de los atributos con calificación de 10, y el 45% de la misma manera votaron con calificación de 9 lo cual demuestra que un 93% de los clientes afirman la importancia que tiene para ellos los atributos que presenta La Clínica Sonrisas Sanas, se ilustra seguidamente con graficas estos resultados por cada uno de los atributos.

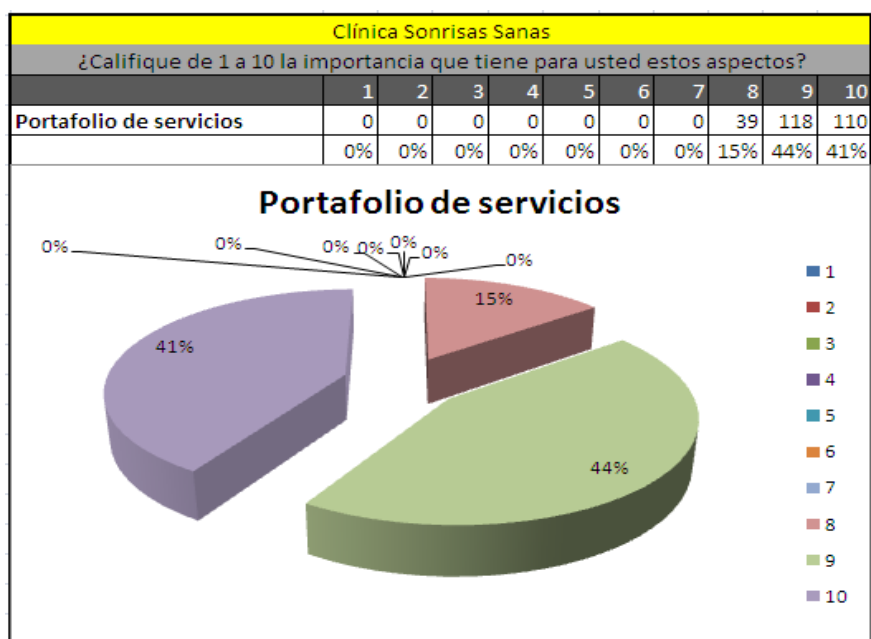
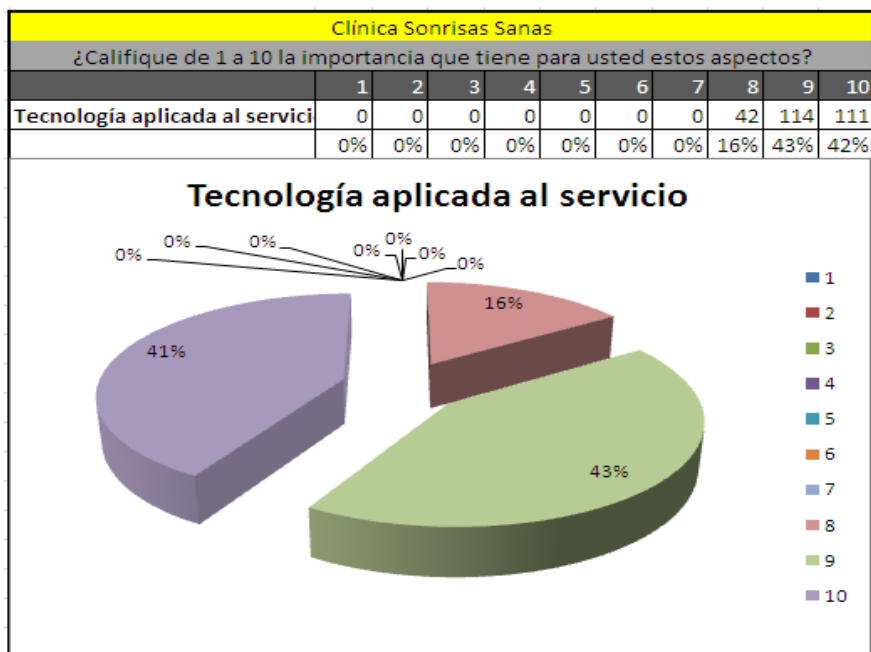




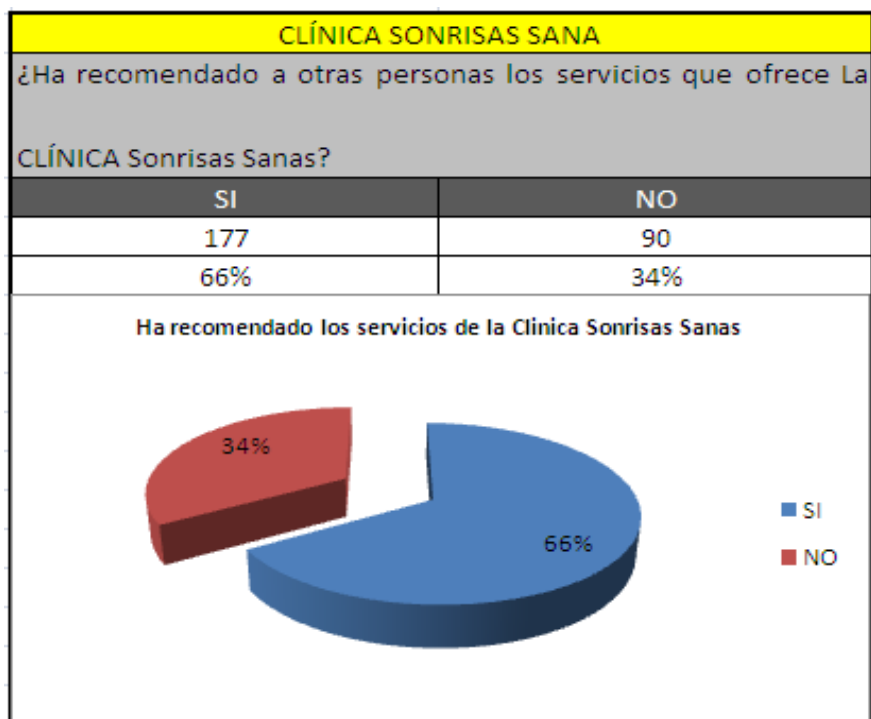




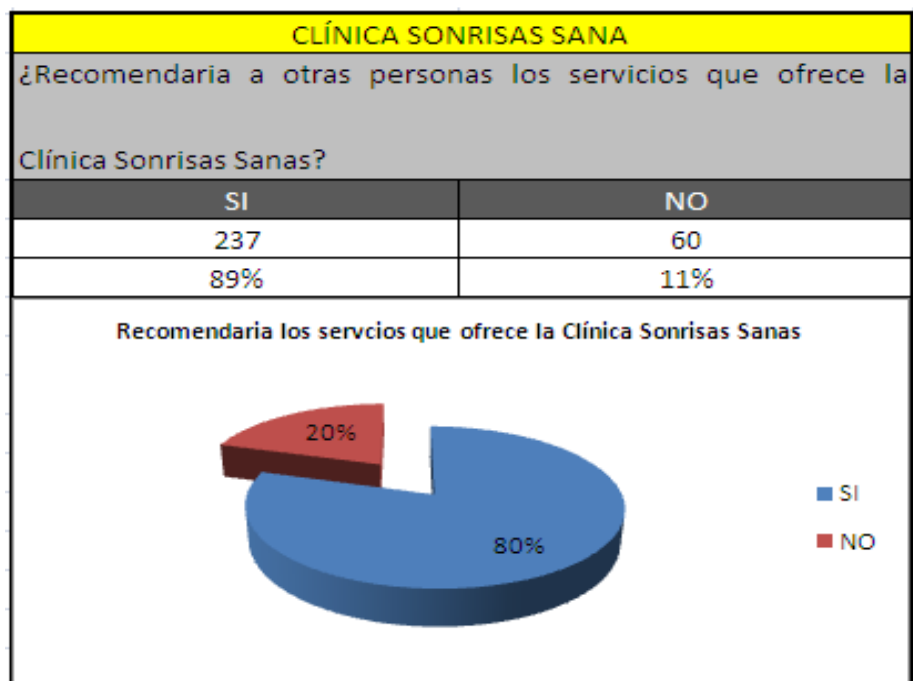




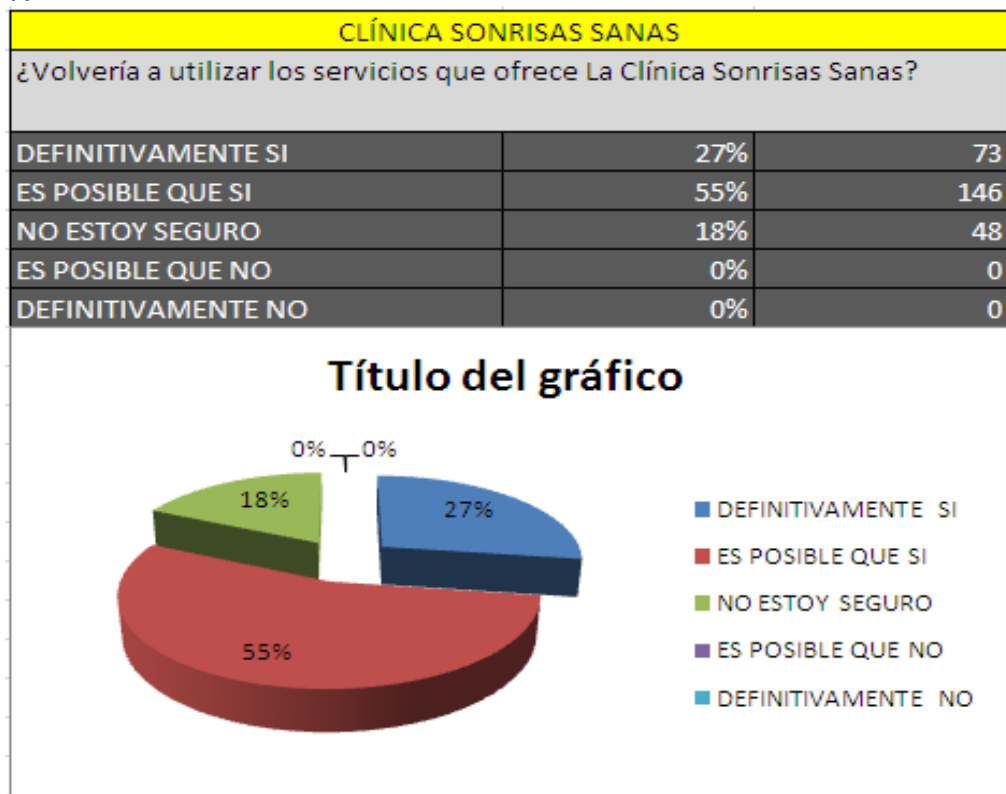
8. Los clientes que han recomendado a otras personas los servicios que ofrece La Clínica Sonrisas Sanas se obtiene que el 66% si ha recomendado los servicios ofrecidos y el 34% no lo ha hecho.



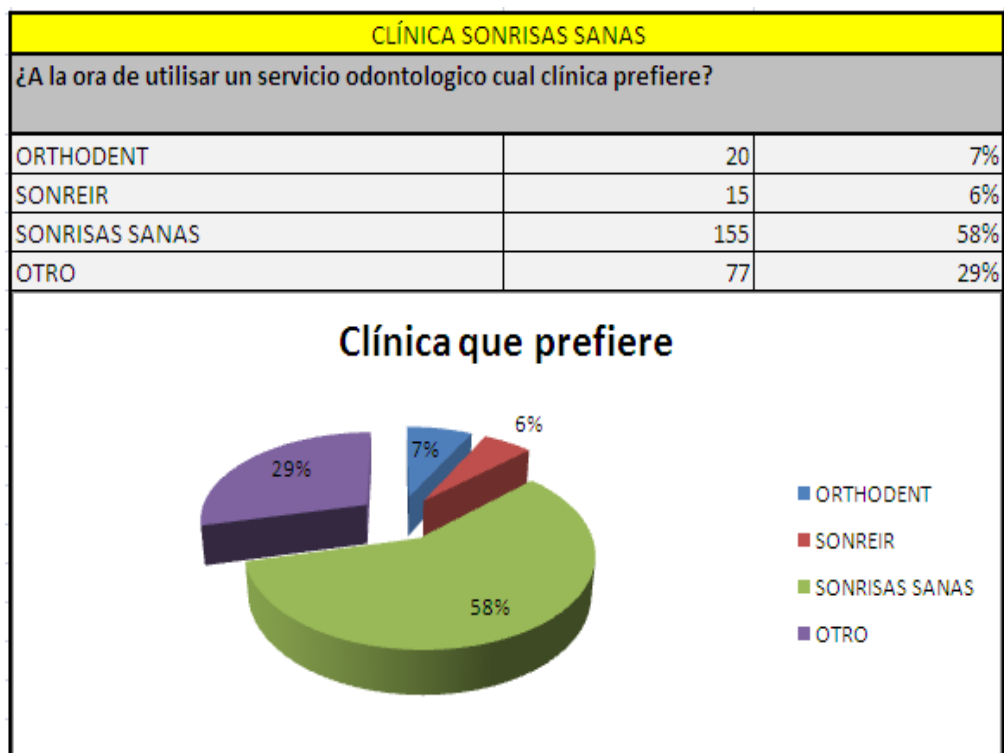
9. Los clientes que recomendarían a otras personas los servicios que ofrece La Clínica Sonrisas Sanas se obtiene que el 66% si ha recomendado los servicios ofrecidos y el 34% no lo ha hecho.



10. Los clientes que volverían a utilizar los servicios que ofrece La Clínica Sonrisas Sanas, manifestaron que el 55% es posible que si, definitiva si 27%, no está seguro el 18%, lo que demuestra que se debe afianzar y ajustar algunas situaciones que permitan mejorar la sostenibilidad de los clientes y lograr que el 55% que contestaron posiblemente tengan la plena seguridad de volver utilizar los servicios y lograr sumar un total de 82% que dejaría a la clínica más tranquila de los servicios prestados frente a mantener contentos a sus clientes, de igual manera esto ayudaría a cambiar el concepto de los otros clientes que representan el 18%.

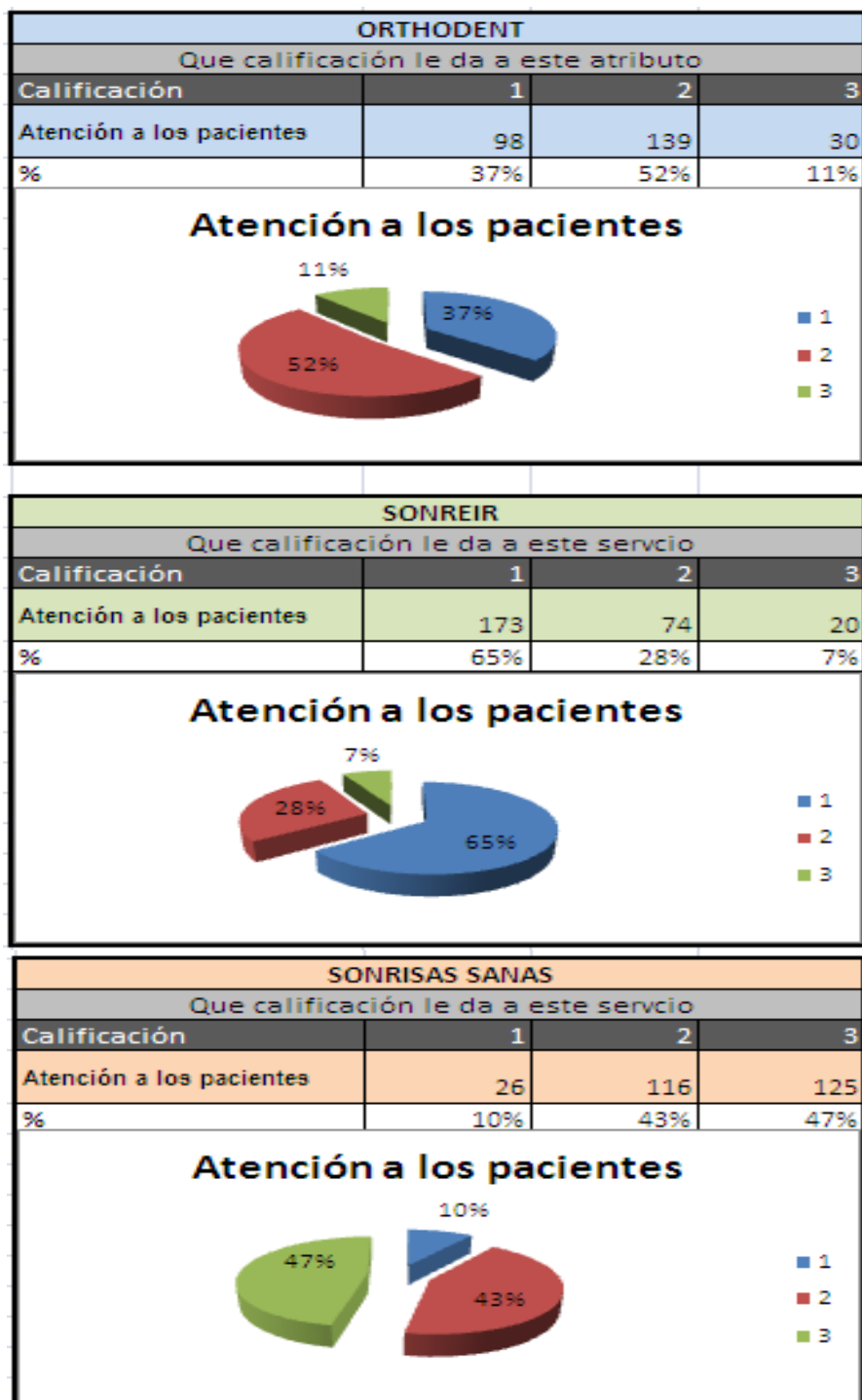


11. De las diferentes clínicas existentes en el municipio de Túquerres, a la hora de acceder a los servicios de odontología a los clientes el 58% prefieren La Clínica Sonrisas Sanas, el 29% prefieren otra, el 7% Ortnodent y el 6% prefieren a Sonreír, lo cual quiere decir que el 29% no ha quedado satisfecho con los servicios prestados y se debe trabajar en identificar que es lo más importante para ellos a la hora de utilizar los servicios para lograr retenerlos.

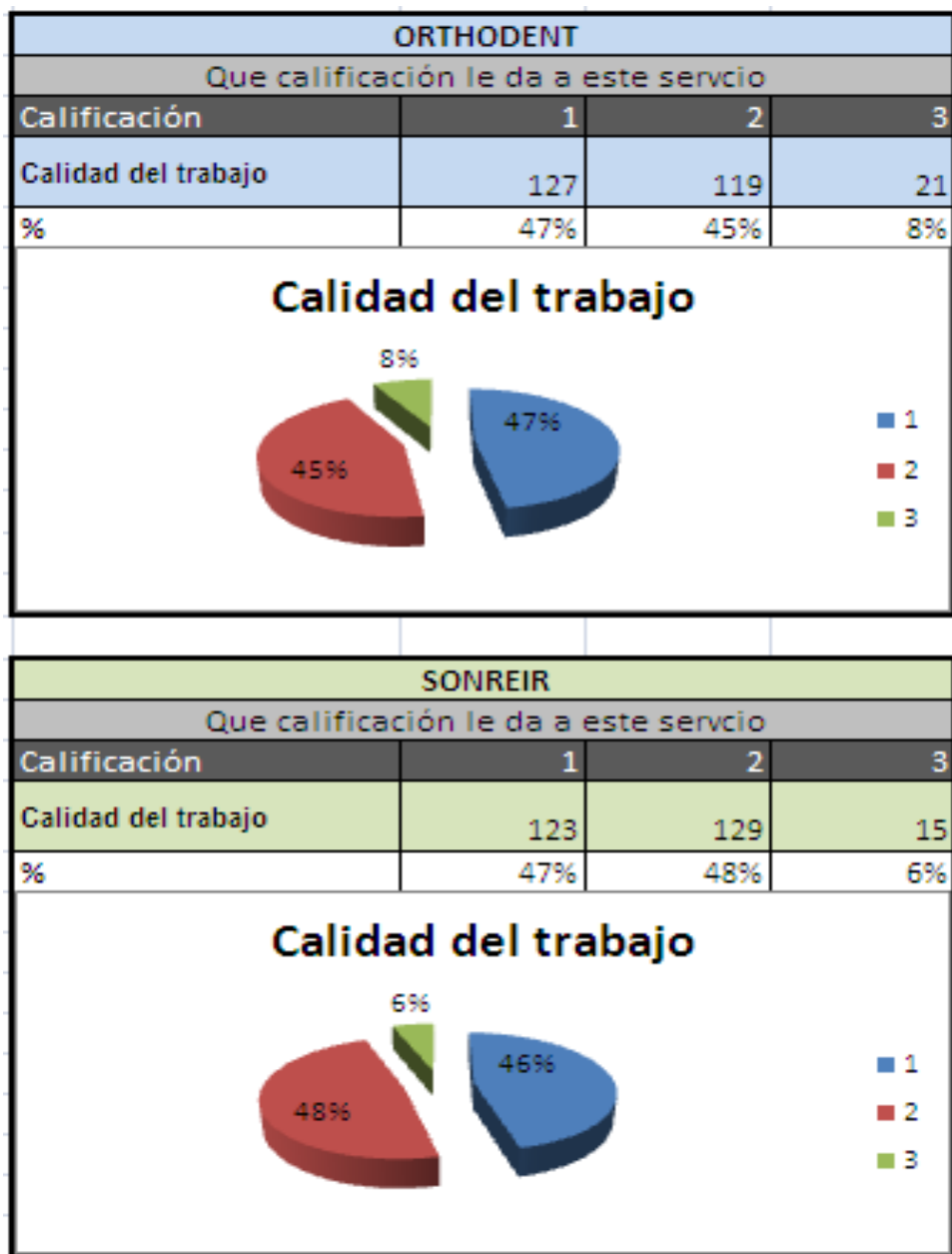


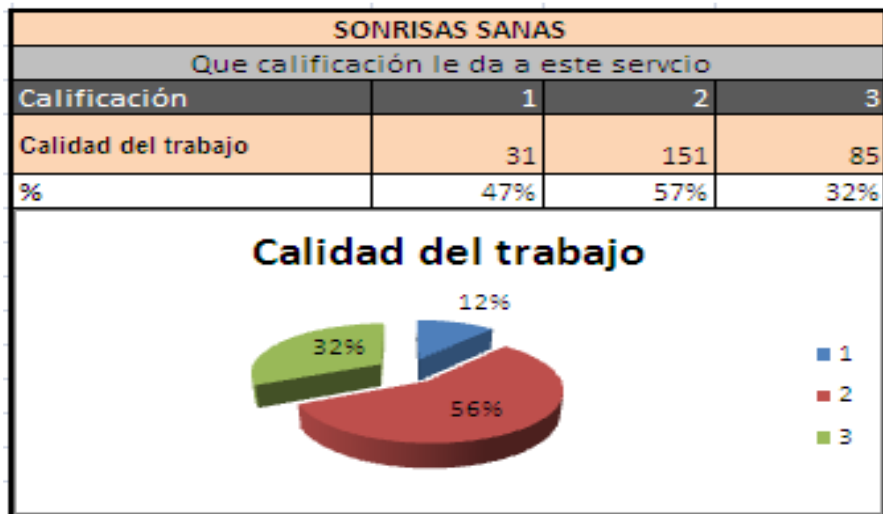
12. Se les pidió a los clientes que califiquen los diferentes aspectos ofrecidos por las clínicas existentes y/o si prefieren a otra, teniendo como calificaciones de 1 a 3, siendo 1 muy mala 2 buena y 3 muy buena, lo cual se tabula la encuesta y se obtiene los siguientes resultados.

En el siguiente cuadro califique a las diferentes clínicas de odontología los diferentes aspectos presentados para cada una.									
Calificación	ORTHODENT			SONREIR			SONRISAS SANAS		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Atención a los pacientes	98	139	30	173	74	20	26	116	125
Calidad del trabajo	127	119	21	123	129	15	31	151	85
Precio	172	79	16	172	83	12	79	110	78
Comunicación con el Cliente	115	127	25	156	96	15	140	31	96
Confiabilidad	130	119	18	139	114	14	35	162	70
Prontitud de la atención	138	112	17	168	85	14	31	152	84
Instalaciones Físicas	66	139	62	182	70	15	69	129	69
Tecnología aplicada al servicio	136	96	35	138	114	15	48	152	67
Portafolio de servicios	152	90	25	149	107	11	69	133	65

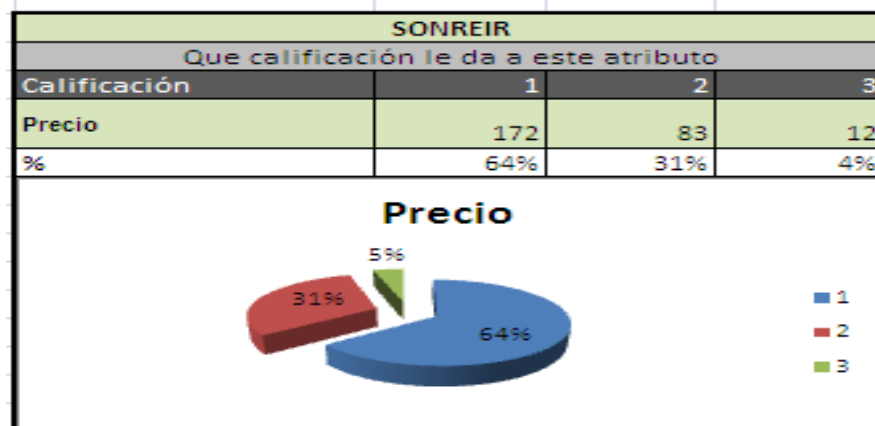
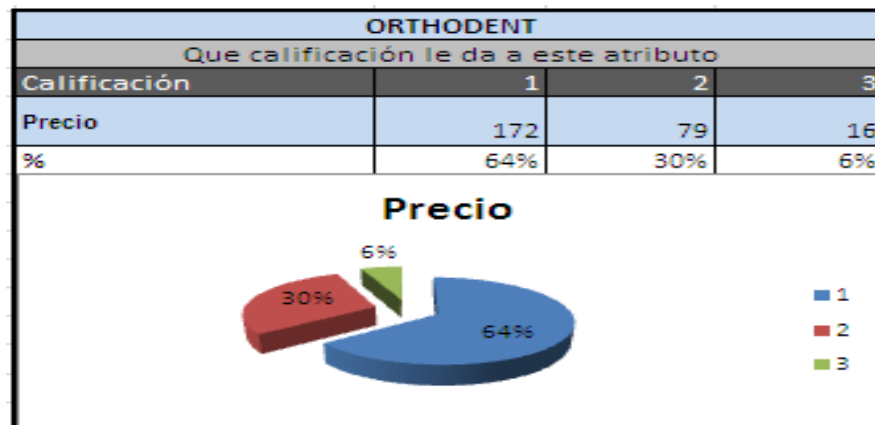


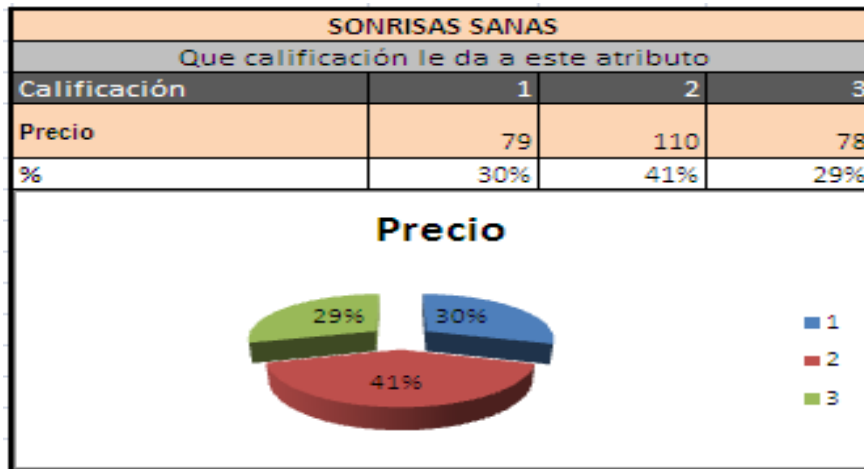
De acuerdo a los resultados observamos que en cuanto a la atención a los pacientes la calificación de 3 que corresponde al concepto muy buena Orthodont obtuvo un 11%, Sonreír un 7% y la Clínica Sonrisas Sanas obtuvo un 47%, con calificación de 2 Orthodont obtuvo un 52%, Sonreír un 28% y la Clínica Sonrisas Sanas obtuvo un 43% y con calificación de 1. Orthodont obtuvo un 37%, Sonreír un 65% y la Clínica Sonrisas Sanas obtuvo un 10% observando una mayor aceptabilidad por la Clínica Sonrisas Sanas con diferencia significativa frente a la mayor calificación y frente a sus competidores.



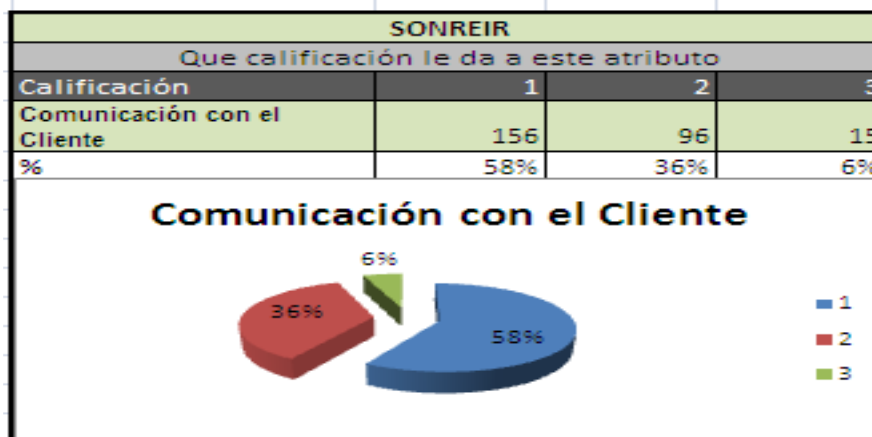
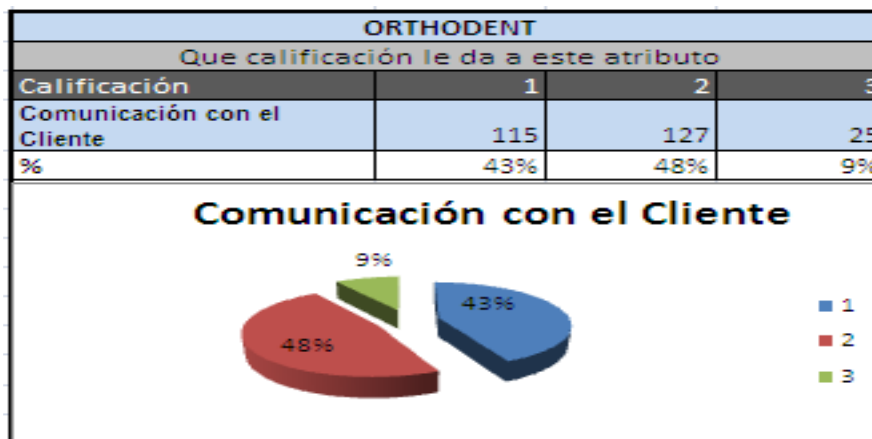


Observamos que en cuanto a la calidad del trabajo Orthodont obtuvo el 8% como muy buena, el 45% buena y el 47% muy mala, Sonreír obtuvo el 6% como muy buena, el 48% buena y el 46% muy mala y Sonrisas Sanas el 32% como muy buena, el 57% buena y el 47% muy mala.





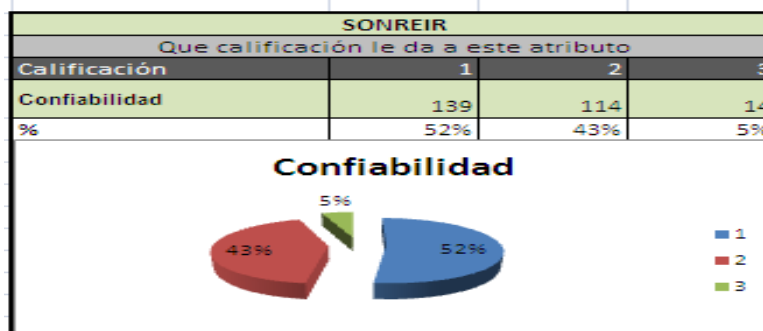
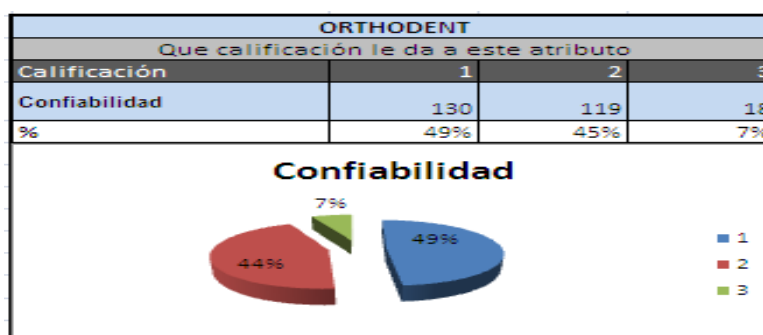
En relación a los precios arrojo como resultado qué: Orthodont obtuvo el 6% como muy buena, el 30% buena y el 64% muy mala, Sonreír obtuvo el 4% como muy buena, el 31% buena y el 64% muy mala y Sonrisas Sanas el 29% como muy buena, el 41% buena y el 30% muy mala.

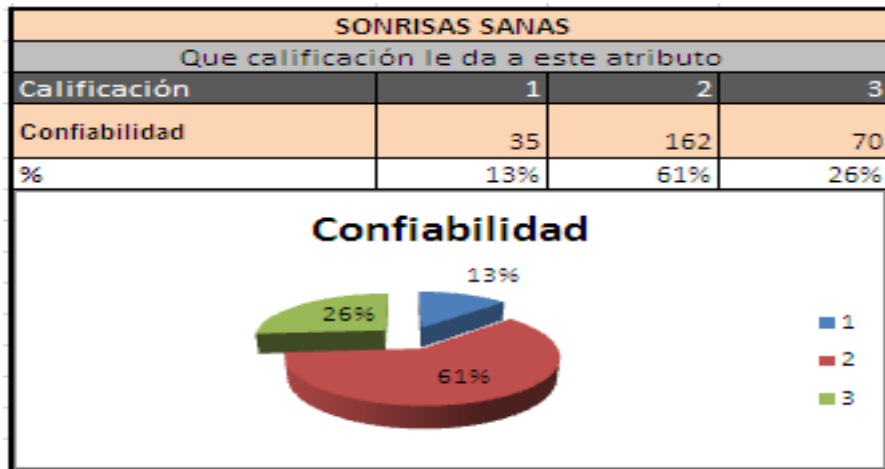




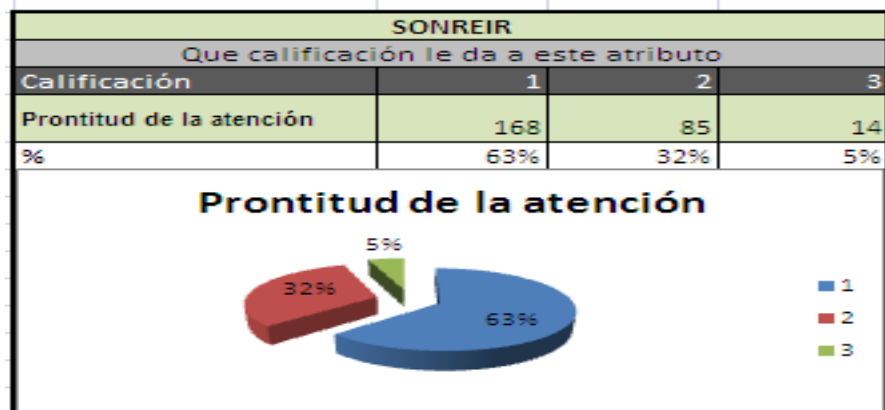
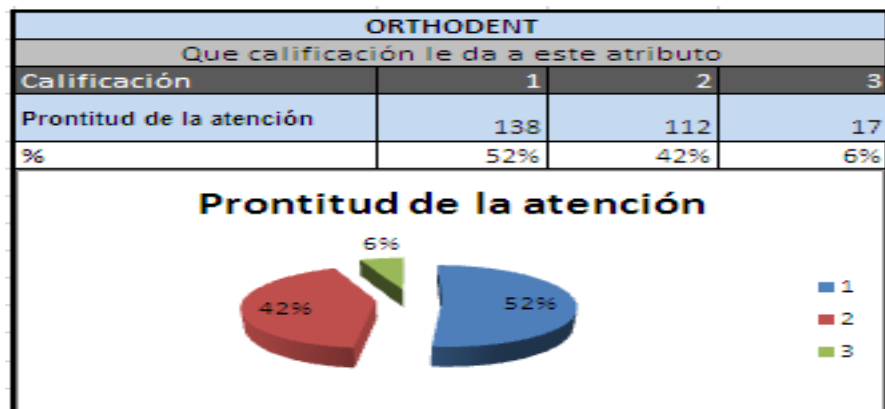


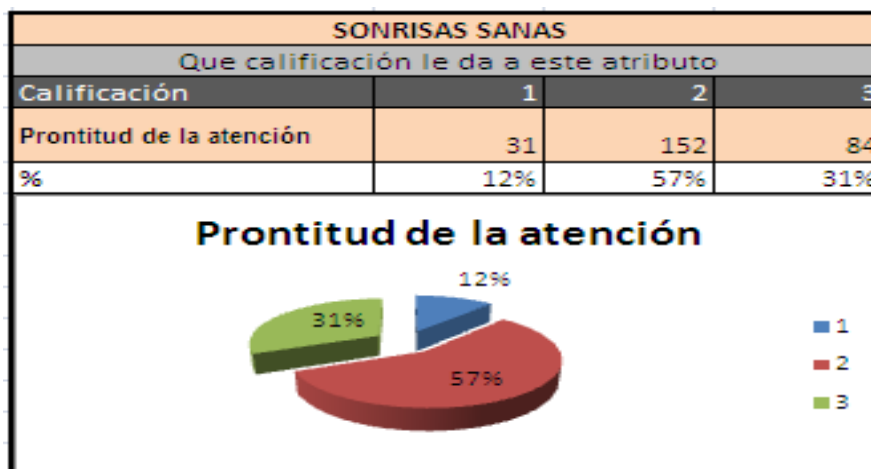
La comunicación con el cliente sabemos que es un factor muy importante para toda entidad, lo cual nos lleva a conocer las necesidades y lo que realmente quiero de acuerdo a la encuesta esta nos indica que se necesita una mayor compenetración para buscar fortalecer este atributo por lo que tenemos que: Orthodent obtuvo el 9% como muy buena, el 48% buena y el 43% muy mala, Sonreír obtuvo el 6% como muy buena, el 36% buena y el 58% muy mala y Sonrisas Sanas el 36% como muy buena, el 12% buena y el 52% muy mala a pesar que la Clínica Sonrisas Sanas supera este atributo debe mejorarlo mucho más.



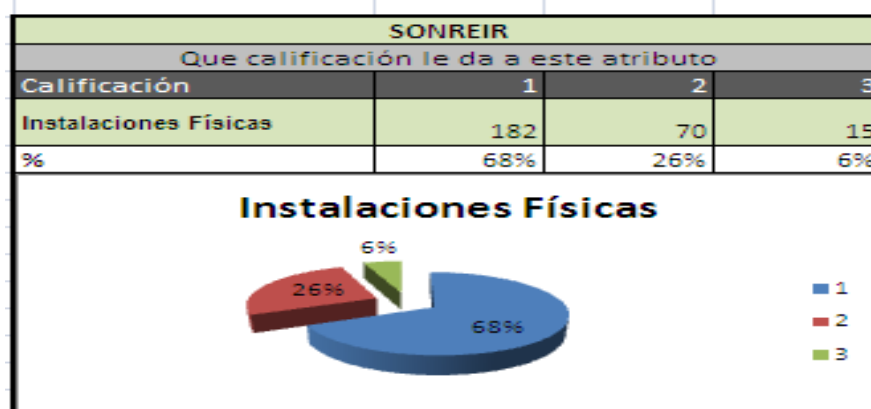
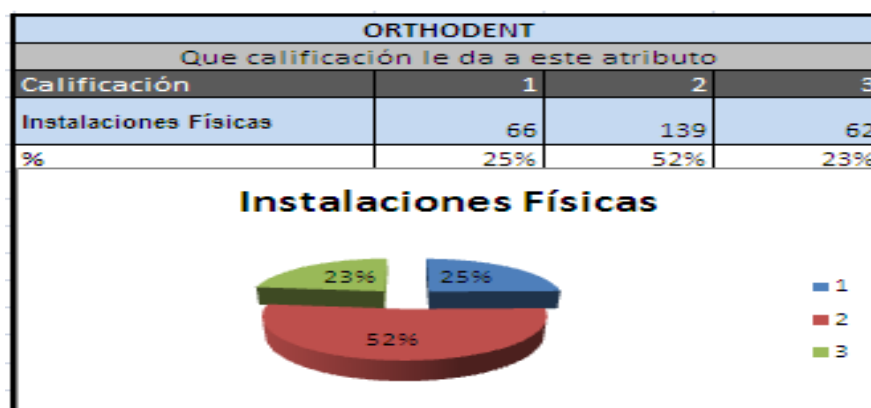


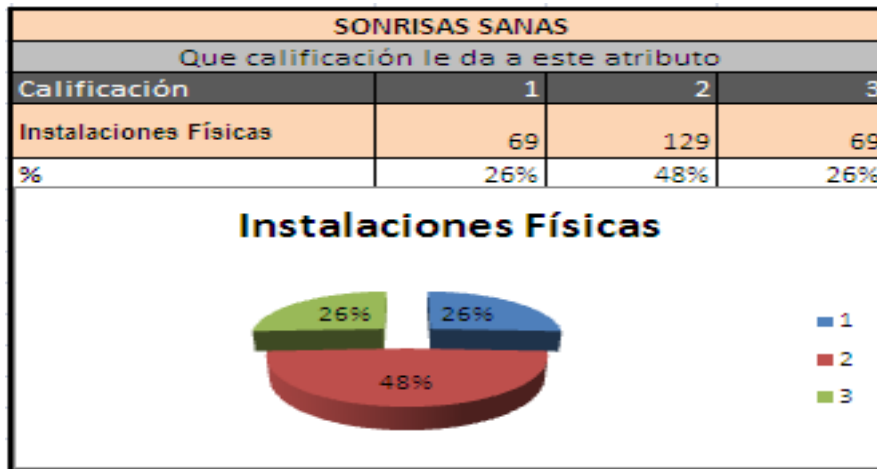
La confiabilidad a la hora de obtener el servicio nos da estos resultados: Orthodent obtuvo el 7% como muy buena, el 45% buena y el 49% muy mala, Sonreír obtuvo el 5% como muy buena, el 43% buena y el 52% muy mala y Sonrisas Sanas el 26% como muy buena, el 61% buena y el 13% muy mala, teniendo en cuenta que son clientes de Sonrisas Sanas debe analizarse este aspecto.



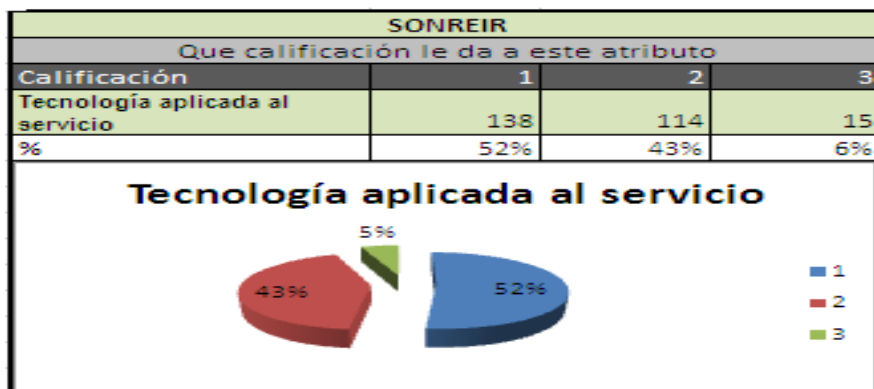
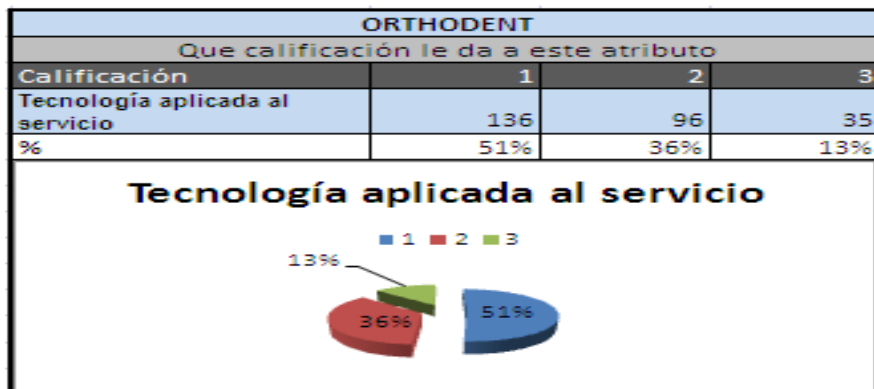


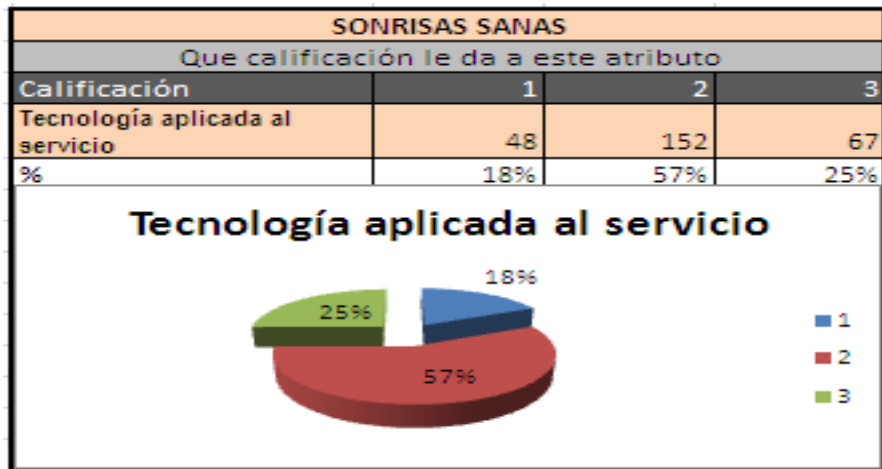
Prontitud de la atención aspecto que tiene que ver con la agilidad en la atención del servicio pero que a la vez se obtenga buen resultado de lo requerido, se obtuvo el siguiente resultado: Orthodent el 6% como muy buena, el 42% buena y el 52% muy mala, Sonreír obtuvo el 5% como muy buena, el 32% buena y el 63% muy mala y Sonrisas Sanas el 31% como muy buena, el 57% buena y el 12% muy mala.



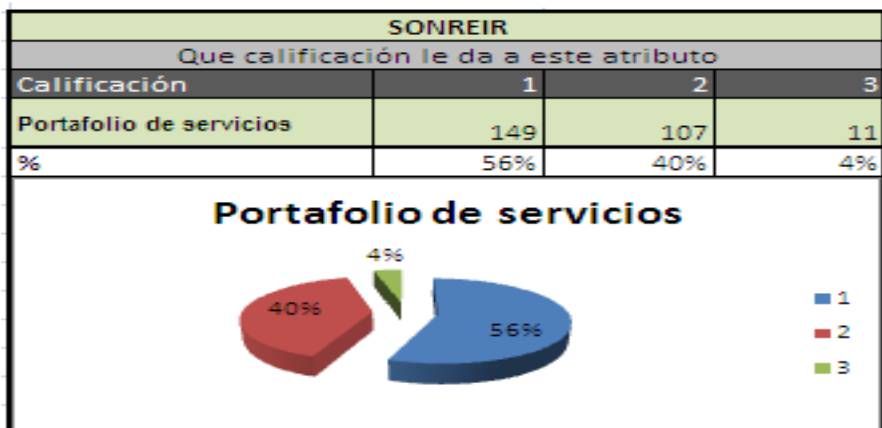
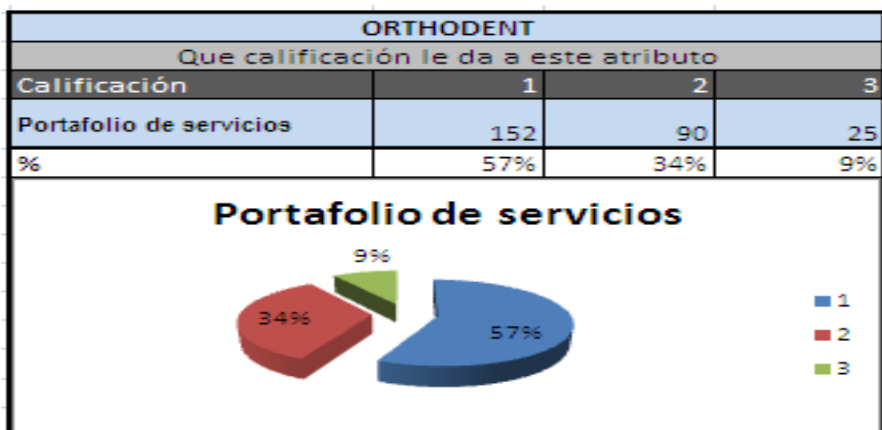


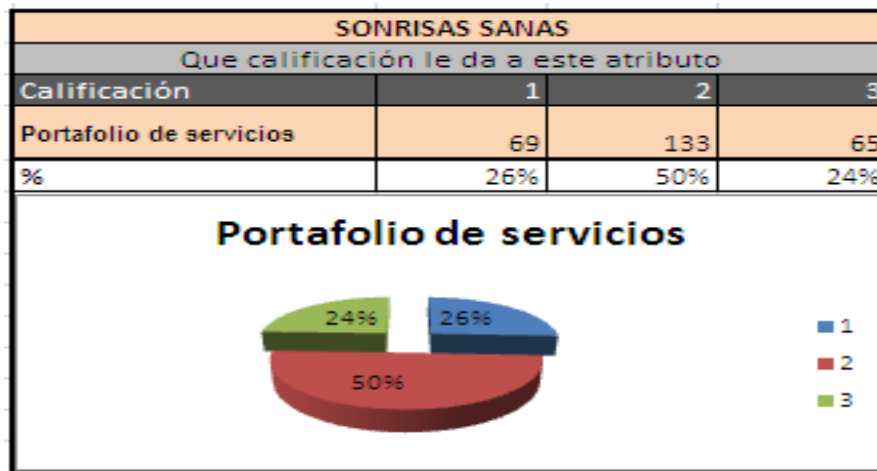
Con respecto a las instalaciones Físicas o espacios que tienen adecuado las diferentes clínicas odontológicas se observa lo siguiente: Orthodent el 23% como muy buena, el 52% buena y el 25% muy mala, Sonreír obtuvo el 6% como muy buena, el 26% buena y el 68% muy mala y Sonrisas Sanas el 26% como muy buena, el 48% buena y el 26% muy mala evidenciando una amenaza por parte de Orthodent que se aproxima con tan solo el 3%. Y superándola con 4% en calificación 2 o que es lo mismo decir en una calificación buena.





Tecnología aplicada al servicio, aquí se identifica cual de las tres clínicas tiene mayor tecnología de acuerdo a los resultados de la encuesta de lo cual se obtuvo lo siguiente: Orthodont el 13% como muy buena, el 36% buena y el 51% muy mala, Sonreír obtuvo el 6% como muy buena, el 43% buena y el 52% muy mala y Sonrisas Sanas el 25% como muy buena, el 57% buena y el 18% muy mala.





Según los clientes la calificación que les mereció a cada una de las clínicas que prestan el servicio es así: Orthodont el 9% como muy buena, el 34% buena y el 57% muy mala, Sonreír obtuvo el 4% como muy buena, el 40% buena y el 56% muy mala y Sonrisas Sanas el 24% como muy buena, el 50% buena y el 26% muy mala.


Podemos decir que la Clínica Sonrisas Sanas, frente a sus principales competidores tiene ventajas de acuerdo a los factores analizados, sin embargo las ponderaciones de aceptación con calificación muy buena no es muy alta y las diferencias tampoco son muy lejanas frente a la clínica Orthodont, lo que nos da una alerta en la cual debemos afianzar y lograr tener más satisfechos a nuestros clientes ya que la competencia puede fácilmente hacer acciones que conduzcan a llevarse a nuestros clientes, pero en general la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontología de Túquerres se encuentra mejor posicionada hasta el momento.

### 8.18 MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA está diseñada para analizar de manera más ágil, rápida y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, y Estrategias DA.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la idealización de sus clientes.

**Cuadro 37. Matriz Dofa.**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b> <b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>  <b>ANÁLISIS INTERNO</b> <b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> 	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		O1. Acceso al crédito O2. Intereses O3. Política monetaria O4. Ingresos O5. Inflación O6. Normatividad O7. Políticas prestacioncitas gobierno local. O8. Importancia de las relaciones sociales O9. Hábitos e higiene O10. Conciencia sobre bondades del servicio O11. Conciencia sobre la calidad del servicio O12. Conciencia respecto al servicio al cliente O13. Actitudes de resistencia a la innovación otras entidades. O14. Innovación en la tecnología O15. Posicionamiento en el mercado O16. Clientes O17. Ubicación estratégica en la subregión. O18. Zona fronteriza O19. Paso forzoso a la costa pacífica.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATAGIAS F.A.</b>
F1. Capacidad de liderazgo F2. Compromiso de la gerencia F3. Satisfacción de expectativas del cliente F4. Calidad y precio F5. Posicionamiento F6. Aceptación del servicio en el mercado F7. Efectividad en el servicio prestado F8. Rentabilidad, retorno de la inversión F9. Disponibilidad de fondos, liquidez F10. Estabilidad de costos Inversión de capital según demanda F11. Pericia profesional F12. Sentido de pertenencia F13. Capacitación F14. Motivación F15. Competencias laborales F16. Estabilidad Laboral F17. Fidelidad del Cliente	<p><b>O4, O12, O9, O11, O15, F2, F4, F5, F6.</b>                      Aprovechar el posicionamiento en el mercado, la aceptación del servicio, el crecimiento en el mercado, la conciencia de calidad en el servicio para implementar una estrategia expansionista.</p> <p><b>O8, O10, O14, O17, F1, F3, F7, F9, F17</b>                      Desarrollar e implementar un programa de Marketing que resalte la satisfacción del cliente y la conciencia de calidad del servicio.</p>	<p><b>A6, A10, F1, F2</b>                      Aprovechar el potencial desde la gestión administrativa para desarrollar e implementar procesos de fidelización de clientes; personas y entidades.</p> <p><b>A6, A4, A5, F2, F5, F6</b>                      Desarrollar estrategias de negocios orientada a ofrecer mayor cobertura tanto en el mercado inicial como en otros potenciales para enfrentar la competencia.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA D.O.</b>	<b>ESTRATEGIA D.A.</b>
D1. Iniciativa para enfrentar la competencia D2. Implementación de planes estratégicos D3. Investigación de Mercados D4. Relaciones publicas D5. Crecimiento en el mercado D6. Estrategia de ventas D7. Manejo de sistema contable D8. Tecnología usada por la competencia D9. Actualización de tecnologías	<p>O1, O2, O3, O14, O18, D1, D3, D4, D6                      Usar crédito disponible para implementar una estrategia de ventas de acuerdo a un análisis de mercados.</p> <p>D2, D5, O10, O11, O14                      Desarrollar e implementar un plan estratégico que aproveche las marcadas ventajas de sonrisas sanas.</p>	A4, A5, A6, A10, D1, D2, D3, D9 Enfrentar las amenazas de la competencia desleal, el ingreso de nuevos competidores con la implementación de una estrategia de mejoramiento continuo, basado en el uso de un plan estratégico de aprovechamiento de las notables fortalezas de La Clínica mediante el compromiso de la gerencia y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

**Fuente.** Esta Investigación.

## 8.19 MATRIZ AXIOLÓGICA

Para identificar los principios y valores que serán el rumbo a seguir de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), nos sirvió de ayuda la **MATRIZ AXIOLÓGICA**, la cual nos permitió identificar que la empresa debe canalizar todos los esfuerzos, recursos y acciones para lograr posicionarse en el entorno interno y externo.

**Tabla 1. Matriz axiológica identificación de principios**

CLINICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLOGICA DE TUQUERRES (N)								
REFERENCIA	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDO	SOCIEDAD	ESTADO	COMPETENCIA	ACCIONIS	COLABORA
PRINCIPIO			RES				TAS	DORES
CALIDAD INTEGRAL		X	X					X
IMNOVACION	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X		X	X
TRABAJO EN EQUIPO		X	X					X
EXELENIA EN EL SERVICIO		X	X					X
PRODUCTIVIDAD		X	X				X	X

**Fuente:** Esta Investigación

Los principios unen las razones de ser de existir de una empresa, integrando valores como el respeto, la confianza, la honestidad, la integridad, la justicia, la responsabilidad y la ética, son estos los valores que permiten engrandecer a las empresas cuando se convierten en prácticas diarias al interior de las organizaciones.

Es así como los principios deben convertirse en las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

**Tabla 2. Matriz axiológica identificación de valores**

CLINICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLOGICA DE TUQUERRES (N)								
REFERENCIA	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDO	SOCIEDAD	ESTADO	COMPETENCIA	ACCIONIS	COLABORA
VALOR			RES				TAS	DORES
RESPECTO	X	X	X	X	X		X	X
ÉTICA	X	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD		X	X				X	X
RESPONSABILIA	X	X	X	X	X		X	X

**Fuente:** Esta Investigación



## **- LA PLATAFORMA ESTRATEGICA**

Los valores y principios, debe generar el comportamiento diario, que haga que se identifique como una cultura y genere el cambio organizacional, lo cual permita identificarse desde las formas de hablar, de ofrecer los servicios y de identificar al Talento Humano.

Los socios de la clínica están de acuerdo y se comprometen con todo el apoyo y dedicación para consolidar una cultura corporativa que incida en la manera de actuar de su talento humano y le permita afrontar con éxito los grandes retos del futuro empresarial.

## **- TIEMPO PROYECTADO**

El plan estratégico de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres Nariño será desarrollado y proyectado para un lapso de tiempo de cuatro años, periodo dentro del cual se debe dar cumplimiento a las estrategias propuestas para alcanzar el afianzamiento y desarrollo de la empresa. Años proyección 2012 – 2015.

**Misión** somos la clínica odontológica dedicada a satisfacer sus necesidades de salud, estética e higiene oral, reconocidos a nivel departamental, conformado por profesionales especialistas y con experiencia en todas las áreas de la odontología, comprometidos con los valores humanos y morales, brindando un servicio integral a las personas de todas las edades. Contamos con una tecnología avanzada a disposición de los pacientes e instalaciones modernas conforme a las normas de bioseguridad y excelencia en los servicios.

**Visión** Para el año 2015 ser la clínica odontológica líder en la zona dotada con la más avanzada tecnología, destacada por el compromiso de sus colaboradores, con el fin de garantizar la satisfacción, bienestar y fidelidad de sus pacientes. Lograr el equilibrio entre la salud y la estética dental, convirtiendo la visita al odontólogo en una experiencia agradable.

## **- PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

**Calidad Integral**, trabajar con nuestros clientes, ofreciendo nuestros servicios con respeto, honestidad, sinceridad, actitud y moralidad. Los profesionales de la Clínica, deben manejar la calidad en los procesos, en lo humano y en el servicio demandado.

**Innovación**, el talento humano debe estar a la vanguardia de la tecnología y a las exigencias de los clientes.

**Compromiso**, entregados y comprometidos con alto grado de capacidad para obtener resultados exitosos y brindar lo mejor de nosotros para satisfacer a los demás.

**Trabajo en equipo**, capacidad y liderazgo de las personas, dispuestas a compartir sus conocimientos y experiencia para lograr el cumplimiento del objeto misional y contribuir para alcanzar su visión en corto plazo.

**Excelencia en el servicio**, garantizar la mejor atención y la calidad de nuestros productos para que los clientes tengan la confiabilidad en la utilización de los servicios.

**Productividad**, la Clínica Sonrisas Sanas deberá garantizar la estabilidad y proyección de la empresa, debe lograr niveles óptimos en ventas de sus servicios que garantice el desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con sus clientes externos, internos, proveedores y la imposición legal.

**Competitividad**, la empresa debe lograr la sostenibilidad y el liderazgo en el mercado, a través del cumplimiento de sus políticas y calidad de su servicio.

#### **- VALORES CORPORATIVOS**

**Respeto**, trato a los demás con humanismo, tolerancia y con respeto a la diferencia e igualdad de condiciones y sin discriminaciones sociales.

**Ética**, nuestro comportamiento nos conduce a garantizar los principios morales, persiguiendo alcanzar una armonía individual y social.

**Honestidad**, prestación de un servicio pertinente por parte de los profesionales de la clínica con alto grado de calidad y honorabilidad con el cliente.

**Lealtad**, equipo humano con alto grado de compromiso con sus clientes garantizando credibilidad, actuaciones ajustadas a la legalidad y fieles en el desempeño de sus funciones.

**Integridad**, desarrollo del trabajo con honestidad, sinceridad ante el cliente, con moralidad y resultados óptimos.

**Responsabilidad**, cumplimiento con calidad de los servicios contratados por los clientes y ajustado dentro de los protocolos legales de salud, (ambientales, de higiene, de infraestructura, tecnología, de legalidad etc.) que garantiza la integridad de los pacientes atendidos.

## - OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Posicionar a la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N) como líder del sector.
- Prestar un servicio con alto nivel de calidad, de eficiencia y eficacia garantizando los principios de responsabilidad y honestidad.
- Posicionar la calidad y la excelencia de los servicios que brinda la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N).
- Mejorar la tecnología y adecuar los espacios físicos con el fin de garantizar un mejor servicio a nuestros clientes y mantenernos a la vanguardia de la competencia de la región.
- Obtener un margen de rentabilidad de las inversiones inyectadas a la clínica para garantizar la sostenibilidad, el crecimiento, el avance tecnológico y el desarrollo científico de su talento humano.

## - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## - MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia es un instrumento utilizado en la formulación de estrategias alternativas. Las empresas se pueden ubicar en alguno de los cuatro cuadrantes, se utiliza el valor sopesado total de la posición competitiva como se observa en los dos cuadros siguientes.

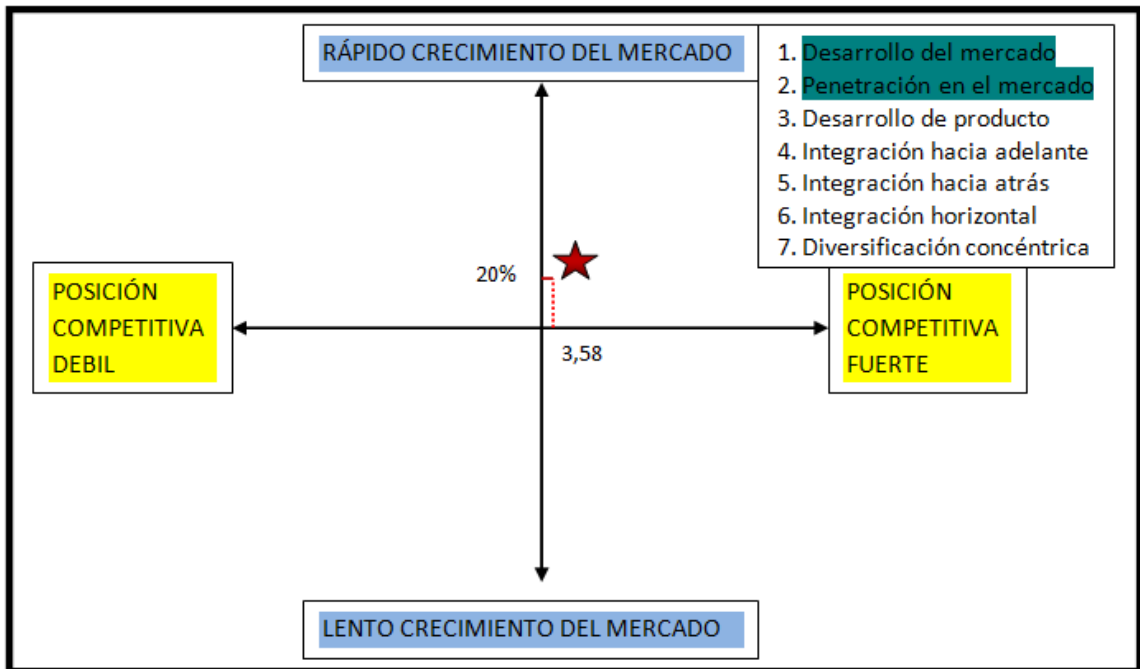
**Tabla 3. Posición competitiva de la empresa CEA automotriz**

POSICION COMPETITIVA					
	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		CLINICA SONRISAS SANAS	
				V/R	V/R SOPEADO
1	Lealtad del Cliente	7%	0,07	4	0,28
2	Publicidad	6%	0,06	3	0,18
3	Servicio al cliente	7%	0,07	4	0,28
4	Ubicación de instalaciones	6%	0,06	4	0,24
5	Calidad del Servicio	6%	0,06	4	0,24
6	Calidad de productos utilizados	6%	0,06	4	0,24
7	Estado de las instalaciones	6%	0,06	3	0,18
8	Tecnología utilizada	6%	0,06	3	0,18
9	Participación en el Mercado	7%	0,07	4	0,28
10	Cumplimiento en hora programada	6%	0,06	3	0,18
11	Flexibilidad asignación de cita	5%	0,05	3	0,15
12	Facilidades de pago	6%	0,06	4	0,24
13	Presentación del personal	6%	0,06	4	0,24
14	Satisfacción del cliente	7%	0,07	4	0,28
15	Ventajas competitivas	7%	0,07	3	0,21
16	Imagen corporativa	6%	0,06	3	0,18
					<b>3,58</b>

Fuente: Esta Investigación

Según muestra grafico 14, la matriz de la gran estrategia está basada en dos dimensiones de evaluación: 1. La posición competitiva que para nuestro caso es 3,58 y en el crecimiento del mercado que para el caso de la clínica es de 20%.

**Grafico 14. Matriz de la gran estrategia**



Fuente: Esta Investigación

La Clínica Sonrisas Sanas está ubicada en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, esta es una posición favorable para ella, según lo anterior las estrategias más convenientes serían, **El desarrollo del mercado y la Penetración en el Mercado**, enfocada a aprovechar el posicionamiento, recordación de la buena atención y servicios para abrir nuevas sedes o tener presencia periódica en municipios o veredas cercanas. Además de una estrategia agresiva de mercadeo para atraer clientes y fidelizar los existentes mediante canales de publicidad y promoción como la televisión local, radio, prensa, boletines e internet. Lo anterior se debe acompañar de un servicio de calidad en la atención inicial y en las intervenciones odontológicas

#### - MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Herramienta que permite analizar la posición estratégica de un producto o una unidad de negocios. La matriz de BCG, de acuerdo a sus siglas en inglés, permite después del análisis de producto o unidad de negocio la formulación de

estrategias pertinentes, en la mayoría de ocasiones, con un alto grado de certeza, dando bases más sólidas en la toma de decisiones para aquellos que no confían únicamente en la intuición.

Dos ejes componen a la matriz BCG un eje vertical y un eje horizontal; el primero registra el crecimiento del mercado o de la industria, y el segundo registra la participación o la posición del producto o unidad de negocio en el mercado. Al cruzar estos ejes se obtienen cuatro cuadrantes que indican en qué estado se encuentra el producto o unidad de negocios analizada.

En el grafico 15, se muestra el análisis de los servicios prestados por la Clínica Sonrisas Sanas de Túquerres, identificándose dos servicios con una participación relativamente favorable aunque requiere inversiones importantes, estos son Ortodoncia con una participación en el mercado de 1,25 y una tasa de crecimiento de la industria del 25% y Blanqueamiento dental con una participación en el mercado de 1,30 y una tasa de crecimiento de la industria de 6%. Estos servicios se pueden catalogar como Estrellas ya que su participación relativa en el mercado es importante así como el crecimiento en la demanda del mismo por parte de los clientes.

El servicio de Ortodoncia no se presentaba en el municipio de Túquerres hasta el año 2008 momento en el cual la clínica sonrisas sanas lo ofrece al mercado. Para el año 2010 varias clínicas odontológicas ingresan a competir en el sector de la salud oral y la estética dental con lo cual se provoco un aumento en las tasas de crecimiento y la participación del mercado.

La ortodoncia es un servicio que reporta una buena rentabilidad, aunque requiere constantes inversiones en marketing, para buscar una mayor penetración en el mercado, esto hace que exista un buen flujo de fondos. En esto puede influir la forma de pago que se maneja pues cada cliente debe pagar una cuota de su tratamiento antes de cada control.

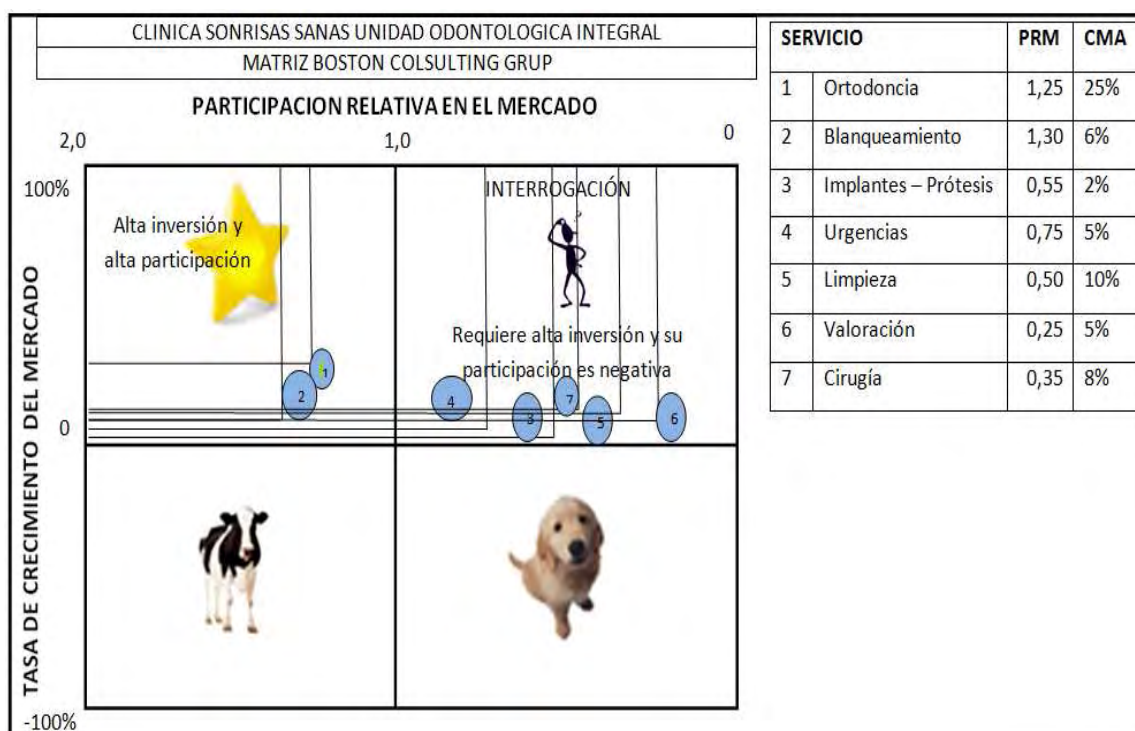
El servicio de Blanqueamiento dental pertenece al sector de estética dental, de acuerdo al presente estudio la participación en el mercado es de 1,30 con un nivel de crecimiento de la industria de 6%, la participación es bastante elevada para la clínica sonrisas sanas debido al posicionamiento y reconocimiento de buen servicio que presenta la clínica ante la comunidad. Sin embargo la inversión en publicidad y marketing que debe realizares es importante.

Urgencias es un servicio que genera alta rentabilidad sin embargo al ser poco conocido y al existir entidades públicas que lo prestan a bajo costo, el nivel de participación es relativamente bajo, este es un producto interrogación que puede recibir un apoyo vía marketing para generar la posibilidad de volverlo un producto estrella.

Los servicios como son: Implantes – prótesis, Limpieza, Valoración y cirugía al realizar el presente estudio, de acuerdo a la matriz de BCG, se ubican como productos Interrogación dada la baja participación y bajo crecimiento, sin embargo son servicios que no ofrecen perdidas a pesar de no representar la mayor parte de los ingresos y ganancias de la Clínica. Mientras se conserven en el cuadrante Interrogación es posible hacer algún tipo de esfuerzo financiero sobre todo para implementar una estrategia más agresiva desde el punto de vista del marketing o penetración de mercados. Se mira posible que los servicios de Implantes – prótesis y cirugía pueden convertirse en productos estrella.

Una de las debilidades que presenta la Clínica Sonrisas Sanas es la disposición de su infraestructura debido a que tiene dos consultorios odontológicos lo que significa atender únicamente dos pacientes cada 20 o 30 minutos dando un tiempo de espera bastante considerable a algunos pacientes que llegan puntuales a sus citas. Una gran decisión puede ser adecuar otro consultorio y contratar un odontólogo por horas para aumentar la capacidad instalada. Al realizar esta inversión de adecuación de instalaciones físicas puede aumentar sensiblemente su participación en el mercado.

**Grafico 15. Matriz Boston Consulting Group**



Fuente: Esta Investigación

## **- MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]**

Es una herramienta valiosa al momento de analizar la implementación de una estrategia en una empresa, esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes que indican de forma general que actitud estratégica debe tomar una empresa; si debe ser Agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Al momento de establecer los ejes de la Matriz PEYEA para la Clínica Sonrisas Sanas de Túquerres los resultados obtenidos fueron: Fortaleza Financiera [FF] = 4,3; Ventaja Competitiva [VC] = -1,5; Estabilidad del Entorno [EE] = -2.3 y Fortaleza de la Industria [FI] = 2,8.

Para establecer los valores de las coordenadas y así ubicarlos en los cuatro cuadrantes de la matriz se debe realizar el siguiente procedimiento:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -1,5 + 2,8 = 1,3$$

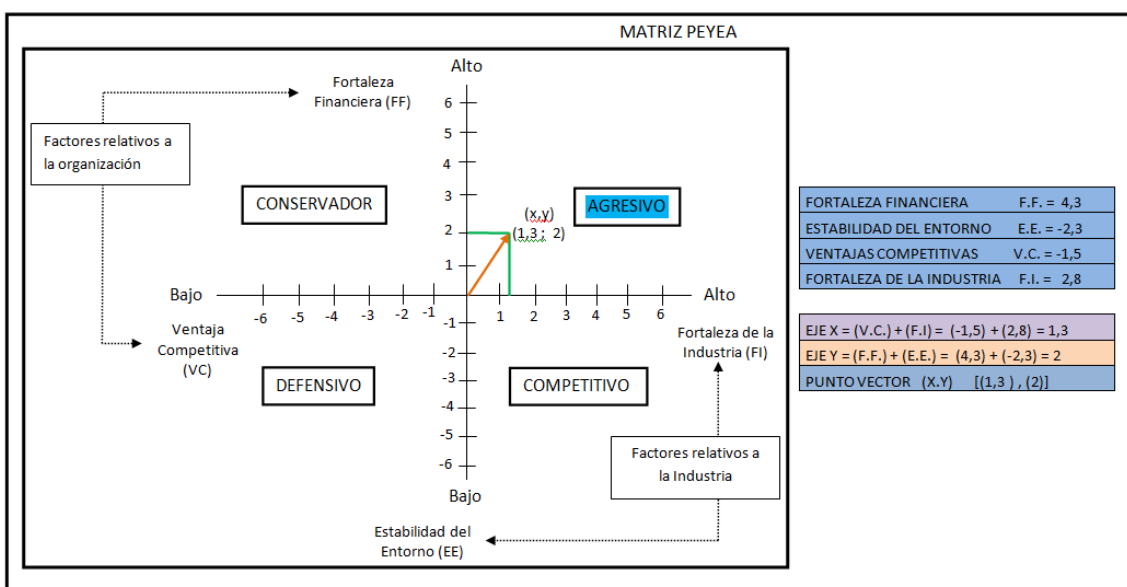
$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.3 + 4,3 = 2$$

De acuerdo a lo anterior, la Clínica Sonrisas Sanas está ubicada dentro del perfil agresivo, quiere decir que la empresa está en una posición privilegiada para hacer uso de sus fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las Oportunidades externas, superar las debilidades de la organización y evitar las amenazas externas.

En consecuencia, al encontrarse la empresa en una posición ventajosa, las estrategias que se pueden emplear son muy diversas, entre ellas encontramos: Desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, integración hacia atrás, diversificación de conglomerado, diversificación horizontal, diversificación concéntrica.

En la Clínica Sonrisas Sanas se puede recomendar usar las siguientes estrategias: Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Diversificación de conglomerado y desarrollo de producto, incluso se puede realizar una combinación de las estrategias anteriores ya que la organización se encuentra en una posición fuerte dentro de un entorno favorable.

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTELEZA FINANCIERA (F.F.)	VALOR	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (E.E.)	VALOR
Rentabilidad, retorno de la inversión	4	Barrera de entrada del mercado	-3
Acceso a capital cuando se requiera	5	Mercado potencial	-1
Disponibilidad de fondos, Liquidez	5	Disponibilidad de crédito	-2
Estabilidad de costos	4	Variabilidad de la demanda	-2
Inversión de Capital según demanda	5	Cambios tecnológicos	-3
Capacidad de endeudamiento	3	Tasa de inflación	-3
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,3</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,3</b>
VENTAJA COMPETITIVA (V.C)	VALOR	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I.)	VALOR
Satisfacción de Expectativas del Cliente	-1	Gusto por buena estética dental	5
Calidad y Precio	-2	Crecimiento del mercado	3
Posicionamiento	-1	Competitividad del sector	2
Aceptación del servicio en el mercado	-2	Servicios sustitutos	3
Efectividad en el servicio prestado	-1	Presión social por estética dental	2
Fidelidad del cliente	-2	Acceso a la tecnología	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,8</b>



### - MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]

La Matriz Interna – Externa I.E. se obtiene con base en dos dimensiones: El total ponderado de la Matriz EFI, cuyo valor se constituye en el eje X y el Total ponderado de la Matriz EFE que se constituye en el eje Y. Ambos valores configuran un vector o coordenada que se puede ubicar en uno de seis cuadrantes y pueden ser interpretados de la siguiente manera: en el eje X, los valores ponderados de la MEFI entre 1.0 y 1.99 son catalogados como una posición débil; un valor Ponderado entre 2.0 y 2.99 es considerado como



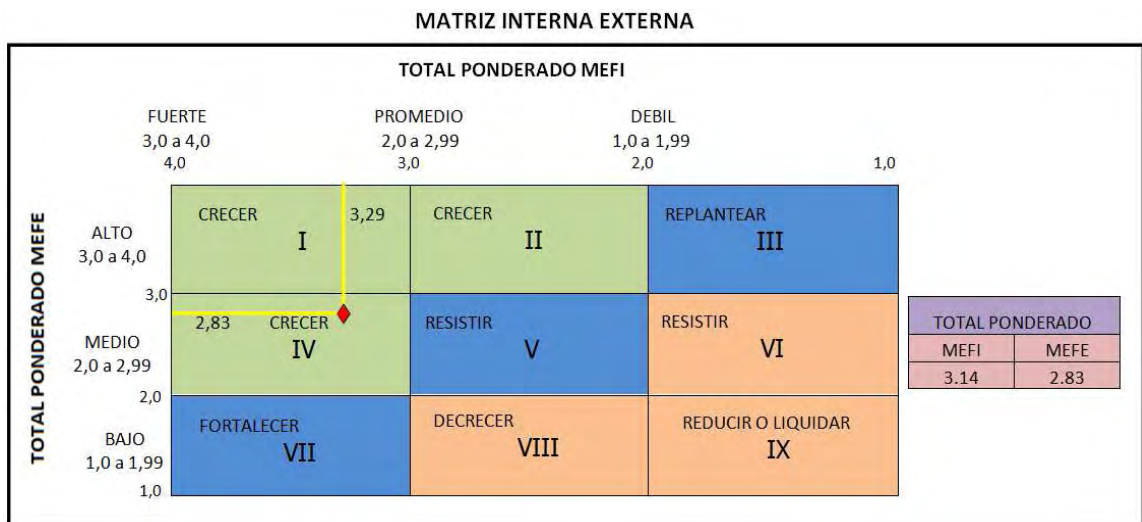
promedio; y un valor Ponderado entre 3.0 y 4.0 es considerado como una posición Fuerte. En la misma forma ocurre en el eje Y de la matriz Interna – Externa, un Valor Ponderado entre 1.0 y 1.99 de Matriz EFE, es considerado como una posición baja; un valor Ponderado entre 2.0 y 2.99 es considerado como intermedio; y un Valor Ponderado entre 3.0 y 4.0 es considerado como una posición alta.

Los valores Totales Ponderados obtenidos para el diseño de la MEFE para la Clínica Sonrisas Sanas es de 2,83 y el valor obtenido de la MEFI es de 3.14.

De acuerdo a las especificaciones de la Matriz Interna – Externa, si la organización está ubicada en los cuadrantes I, II, IV, las Estrategias más adecuadas son aquellas que permiten Crecer y desarrollarse; si se ubica en los cuadrantes VI, VIII, IX, son apropiadas Estrategias tendientes a Eliminarse; y si ubica en los cuadrantes III, V, VII, son necesarias Estrategias para Resistir.

La Clínica Sonrisas Sanas se ubica en el cuadrante II que le indica CRECER, tiene una posición sobresaliente ante sus competidores y con relación al ambiente externo así como fortalezas muy representativas y oportunidades que se pueden ser aprovechadas para crecer y desarrollarse en el mercado.

La Clínica Sonrisas Sanas, debe plantear una estrategia para crecer y desarrollarse las más convenientes son: El desarrollo de Mercado, la Penetración del Mercado y el desarrollo de Servicios.



### MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [MCPE]

Esta herramienta es adecuada para evaluar las Estrategias de una manera objetiva, se basa en los factores externos extraídos de la MEFE y factores internos extraídos de la MEFI, factores que son muy importantes y que de su

análisis y de su aplicación permitirá ser clave para el camino asía el éxito de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N).

Mediante esta Matriz podemos identificar y saber que estrategias se deben tomar, una vez realizado su análisis nos da la claridad que formula se van a plantear para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), para utilizar esta matriz se hace uso de la información de las matrices como: La DOFA, MEFI, MEFE, MPC, PEYEA, BCG, IE, y MGE. Las matrices como la MEFI y la MEFE ofrecen información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente y las demás matrices ofrecen información de las Estrategias alternativas, que se implementaran en la empresa, que serán claves para el éxito.

De acuerdo a la relación de los factores internos y externos con la estrategia a evaluar, podemos identificar el valor ponderado de esa relación, y que puede variar según estos criterios: valor ponderado = 1, para una relación no atractiva; valor ponderado = 2, para una relación un poco atractiva; valor ponderado = 3, para una relación atractiva; valor ponderado = 4, para una relación muy atractiva, valores que serán multiplicados con la ponderación o peso de importancia que se le dé a cada uno de los diferentes ítem de los factores.

**Tabla 4. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

<b>CLÍNICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLÓGICA DE TUQUERRES (N)</b>						
<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)</b>						
<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>		<b>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>				
		<b>Penetración en el Mercado</b>		<b>Desarrollo de servicios</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	
Acceso al crédito	1.80	4	7.2	4	4	7.2
Intereses	1.70	4	6.8	4	4	6.8
política monetaria	1.40	2	2.8	2	2	2.8
Ingresos	1.80	4	7.2	4	4	7.2
Inflación	1.40	3	4.2	3	3	4.2
Normatividad para montaje de la empresa	1.40	2	2.8	2	2	2.8
Políticas proteccionistas por parte del gobierno	1.30	3	3.9	2	2	2.6
Importancia de las relaciones sociales	1.80	3	5.4	3	3	5.4
Hábitos e higiene	1.90	4	7.6	3	3	5.7
Conciencia sobre bondades del servicio	1.70	2	3.4	3	3	5.1
Conciencia respecto a la calidad del servicio	1.80	4	7.2	3	3	5.4
Conciencia respecto al servicio al cliente (buena atención, buen trato disponibilidad de tiempo etc.)	1.70	4	6.8	3	3	5.1
Actitudes de resistencia a la innovación	1.60	3	4.8	3	3	4.8
Automatización de proceso	1.70	2	3.4	2	2	3.4
Innovación tecnología de punta	1.80	4	7.2	3	3	5.4
Posicionamiento en el Mercado	1.90	4	7.6	3	3	5.7
Clientes	1.90	4	7.6	4	4	7.6
Ubicada en el centro de la zona sur de Nariño	1.70	4	6.8	3	3	5.1
Zona Fronteriza	1.50	3	4.5	3	3	4.5
Paso forzoso a la Costa Pacifica	1.40	2	2.8	3	3	4.2
<b>AMENAZAS</b>						
Oportunidad de Empleo	1.80	2	3.6	2	2	3.6
Seguridad ciudadana	1.70	2	3.4	1	1	1.7
Legislación de protección al medioambiente	1.50	2	3.0	2	2	3.0
Credibilidad por los servicios prestado por instituciones del estado	1.50	2	3.0	1	1	1.5
Crecimiento y distribución demográfica	1.50	2	3.0	2	2	3.0
Competencia desleal	1.50	1	1.5	1	1	1.5
Situación actual de la región	1.70	2	3.4	1	1	1.7
Desempleo	1.60	2	3.2	2	2	3.2
Incremento de la delincuencia	1.60	2	3.2	1	1	1.6
Nuevos competidores	1.50	2	3.0	2	2	3.0
Sustitutos	1.40	2	2.8	2	2	2.8
Transporte Terrestre	1.50	1	1.5	1	1	1.5

Fuente: Esta Investigación

Tabla 5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

<b>CLÍNICA SONRISAS SANAS UNIDAD ODONTOLÓGICA DE TUQUERRES (N)</b>					
<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)</b>					
<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>		<b>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>			
		<b>Penetración en el Mercado</b>		<b>Desarrollo de servicios</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
Capacidad de liderazgo	1.60	4	6.4	4	6.4
Compromiso de la gerencia	1.90	4	7.6	4	7.6
Satisfacción de Expectativas del Cliente	1.80	4	7.2	3	5.4
Calidad y Precio	1.90	4	7.6	4	7.6
Posicionamiento	1.70	4	6.8	4	6.8
Aceptación del servicio en el mercado	1.80	4	7.2	4	7.2
Efectividad en el servicio prestado	1.90	4	7.6	4	7.6
Rentabilidad, retorno de la inversión	1.70	3	5.1	3	5.1
Disponibilidad de fondos, Liquidez	1.60	3	4.8	3	4.8
Estabilidad de costos	1.70	3	5.1	3	5.1
Inversión de Capital según demanda	1.80	2	3.6	2	3.6
Pericia profesional	1.60	3	4.8	2	3.2
Sentido de pertenencia	1.80	4	7.2	3	5.4
Capacitación	1.90	4	7.6	3	5.7
Motivación	1.80	3	5.4	2	3.6
Competencias laborales	1.60	3	4.8	3	4.8
Estabilidad Laboral	1.80	4	7.2	3	5.4
Fidelidad del cliente	1.80	4	7.2	3	5.4
<b>DEBILIDADES</b>					
Iniciativa para enfrentar la competencia	1.70	4	6.8	3	5.1
Implementación de planes estratégicos	1.90	4	7.6	4	7.6
Investigación de Mercados	1.80	4	7.2	3	5.4
Relaciones publicas	1.90	4	7.6	2	3.8
Crecimiento en el mercado	1.90	4	7.6	3	5.7
Estrategias de ventas	1.80	4	7.2	2	3.6
Manejo de sistema contable	1.60	3	4.8	3	4.8
Tecnología usada por la competencia	1.80	3	5.4	3	5.4
Actualización de tecnologías	1.90	4	7.6	3	5.7
<b>TOTAL GRADO DE ATRACCIÓN (S.P.T.A)</b>	<b>100.00</b>		<b>319.60</b>		<b>276.90</b>

Fuente: Esta Investigación

Una vez desarrollada la Matriz MCPE y de acuerdo a los anteriores resultados obtenemos qué lo que se va a evaluar son los factores internos y externos. Para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), se planteo, las Estrategias: penetración en el mercado, que busca mayor participación del portafolio de servicios en el mercado existente mediante la aplicación de las técnicas de Marketing Y Desarrollo de Servicios, que pretende buscar mayores ventas modificando los servicios actuales e innovando en sus técnicas.

La Estrategia más favorable para la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), es la penetración en el mercado con un puntaje de 319.60, la cual se implementara para el desarrollo del Plan de Acción.

Se hace necesario que la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), la conozcan como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio de alta calidad y eficiencia, para lo cual debe implementar la estrategia de penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado.

De igual manera se debe utilizar y buscar herramientas, técnicas, mecanismos que estimule a los clientes para que hagan uso de sus servicios y motivar a los clientes a encontrar razones para que compren sus servicios, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: internet, radio, prensa, televisión, con el fin de promocionar su excelente portafolio de servicios, para así estar recordando al cliente que existe y que es la mejor clínica en el sector de la salud y de la odontología.

Se obtiene también qué se debe realizar alianzas estratégicas con las diferentes empresas de la región, ofreciéndoles a sus dueños, empleados e incluso clientes unos descuentos especiales.

Penetrar con diferentes tipos publicitarios como artículos escritos en el periódico Diario del Sur, y capacitaciones cortas en emisoras de la región, dando a conocer la importancia de la visita al odontólogo y sobre todo de la higiene oral y de todos los temas relacionados.

Participación en ferias y eventos que se realicen en la región con el fin de promocionar la calidad del servicio que ofrece y presta la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N).

Con todo esto se busca aumentar un alto porcentaje la percepción de imagen, que los clientes identifiquen y recuerden la imagen de la empresa con concepto de buena calidad, para ello la empresa cuenta con un excelente portafolio de servicios de alta calidad y precios adecuados, además lograr con las diferentes técnicas y compromiso del profesional humano que la visita a la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N) sea agradable y colme las expectativas deseadas.

## 8.20 PLAN DE ACCIÓN

Para que la Clínica Sonrisas pueda conseguir sus objetivos estratégicos es necesario tener como hoja de ruta un Plan de Acción que haga realidad aquello que está planteado en lo teórico.

**Cuadro 38. Plan de Acción, Objetivo 1.**

OBJETIVO: Penetración y Desarrollo de Producto de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N)						TIEMPO																																															
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	PRESUPUESTO \$	INDICADOR	AÑO 2012												AÑO 2013												AÑO 2014												AÑO 2015											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Instalar otra Sede en el sector Cuatro Esquinas de La Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral de Túquerres (N)	Contar para el año 2013, con un nuevo consultorio Odontológico de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral de Túquerres (N), instalado en el sector de Cuatro Esquinas	Arrendamiento de un local	Gerente	7,200,000.0	Clientes Potenciales																																																
		Adecuación de Instalaciones y Puesta en Marcha de Los Servicios		5,000,000.0		Clientes Atendidos																																															
<b>Total</b>				<b>12,200,000.0</b>																																																	

Fuente: Esta Investigación

**Cuadro 39. Plan de Acción, Objetivo 2.**

OBJETIVO: Incrementar a un 90% la fidelidad y la satisfacción del cliente						TIEMPO																																															
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	PRESUPUESTO \$	INDICADOR	AÑO 2012												AÑO 2013												AÑO 2014												AÑO 2015											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mejorar el servicio al cliente que satisfaga sus necesidades y expectativas	Alcanzar un 90% de clientes satisfechos	Prestación de servicio de urgencia personalizada y/o a domicilio	Gerente y Talento Humano	100,000	Porcentaje de Clientes satisfechos																																																
		Adecuar la sala de espera con televisión, internet y videos que den a conocer la excelencia de los servicios		5,000,000																																																	
		Adopción de buenos principios de modalidades y cordialidad por parte del talento humano de la clínica ante el cliente		500,000																																																	
Ampliar el portafolio de servicios de calidad y de promociones que estimulen la utilización del servicio odontológico	Lograr la fidelidad del 90% de los clientes actuales	Crear un portafolio de servicios innovador, que visibilice la calidad y garantice la eficiencia y eficacia de los servicios ofrecidos	Gerente	500,000	Porcentaje de Clientes Fieles																																																
		Implementar un proceso de registro que identifique a clientes fieles, para beneficiarlos con promociones, rebaja de precios y hasta donación de servicios ofrecidos por la clínica		2,000,000																																																	
<b>Total</b>				<b>8,100,000</b>																																																	

Fuente: Esta Investigación

**Cuadro 40. Plan de Acción, Objetivo 3.**

OBJETIVO: Satisfacer en un 90% las necesidades y expectativas del cliente						TIEMPO																																															
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD	PRESUPUESTO \$	INDICADOR	AÑO 2012												AÑO 2013												AÑO 2014												AÑO 2015											
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mejorar las técnicas y procedimientos odontológicos que permita la satisfacción del servicio y la expectativa del cliente	Satisfacer en un 90% las necesidades y expectativas de los clientes que utilizan los servicios de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N)	Implementar buzón de sugerencias para evaluar la satisfacción de los servicios	Gerente	100,000.0	Clientes Satisfechos = 90% Clientes Atendidos																																																
		Definir políticas de calidad y de servicio al cliente		500,000.0																																																	
		Capacitaciones de servicio al cliente		500,000.0																																																	
		Evaluar políticas hacer seguimiento y control de calidad		500,000.0																																																	
<b>Total</b>				<b>1,600,000.0</b>																																																	



## CONCLUSIONES

La puesta en marcha de un Plan Estratégico en la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica Integral del municipio de Túquerres Nariño, le dará a esta empresa un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo; será clave en la obtención y análisis de la información que necesita para tomar decisiones acordes a la realidad interna y externa; para interiorizar una filosofía corporativa y así generar una cultura del mejoramiento continuo e innovación llevándola a fortalecerse como una organización competitiva en el mercado.

En el Diagnostico realizado al la Clínica Sonrisas Sanas salieron a relucir varias fortalezas como la calidad de sus servicios y el posicionamiento que tienen frente a la comunidad además del alto grado de satisfacción encontrado en los clientes. El sector de la salud oral y la estética dental en el municipio de Túquerres tuvo un gran avance al ofrecerse servicios con materiales de calidad apoyados en un manejo docto de la técnica con el apoyo de la última tecnología, siempre con procesos de mejoramiento continuo; los cuales existen de manera empírica pero muy efectiva. Los usuarios pueden acceder a un servicio con principios de calidad, calidez, oportunidad y precio justo a través de la Clínica Sonrisas Sanas.

En conclusión según los análisis realizados y evaluados podemos identificar una gran debilidad que tiene la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), sus instalaciones físicas, lo cual se hace necesario su adecuación si se pretende utilizar la estrategia de penetración en el mercado y lograr ser más competitivo, si se logra atraer mayores clientes que utilicen los servicios odontológicos necesitaremos más espacio y también puede surgir e inclusive la necesidad de otro profesional para lograr la atención oportuna, eficiente y eficaz lo cual es la pretensiones de la clínica de lograr el posicionamiento ante la competencia poniendo en ejercicio estas estrategias.

Si se quiere lograr ser altamente competitivo se debe tomar la mejor decisión para elegir la mejor estrategia, para la toma de esta decisión se tiene que hacer uso del Plan Estratégico, de lo cual sabemos que esta debe estar orienta en la búsqueda de garantizar la calidad de los servicios ofrecidos y prestados a nuestros clientes, esto le permitirá a la clínica estar siempre a la vanguardia en todos los aspectos de tecnología, insumos, capacidad profesional, adecuaciones etc., para estar en constante mejoramiento y así tener el control del futuro de la misma.

Poniendo en marcha este Plan estratégico se logra afianzar, fortalecer y proyectar el crecimiento de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres de

(N), para así convertirla en una empresa competitiva en el mercado y direccionada al mejoramiento continuo para garantizar la penetración, el crecimiento y el reconocimiento de los clientes y de los competidores como la mejor clínica prestadora de servicios de salud odontológica.



## RECOMENDACIONES

Es de suma importancia que el presente plan estratégico, emanado de un estudio científico del entorno y de los aspectos internos de la Clínica sean puestos en marcha siguiendo estrictamente los pasos que se encuentran en el plan estratégico. Este esfuerzo de estudio debe servir para implementar los resultados del mismo en la realidad, si bien el presupuesto planteado es alto, es posible iniciar por alguno de los planes aquí concebidos.

Tener claro y estar en constante retro alimentación por parte de los dueños de la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica de Túquerres (N), los principios corporativos que les permita llevar siempre el direccionamiento correcto para el logro de sus objetivos, para ello se necesita una buena comunicación entre todos lo que en ella intervienen dígase directivos, empleados y clientes, con el propósito de conocer el concepto, opiniones y mejorar los aspectos que ventilen como debilidades o amenazas en la organización.

La reacomodación final es mantener un proceso continuo de capacitaciones teniendo en cuenta el alto nivel que cuenta su equipo profesional de trabajo con el propósito seguir proyectado su estrategia de penetración y ser altamente competitivo el mercado, con la cultura de calidad, eficiencia, eficacia y prestar un excelente servicio al cliente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Betancourt Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad. Santiago de Cali. Editorial Poemia 2011

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 2000.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C: 3R Editores., 2008.

SUN, Tzu. El arte de la Guerra. Bogotá D.C: Panamericana Editorial Ltda. 1999.

## NETGRAFIA

Extraído de: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>

[http://www.buscalibros.cl/arte-guerra-aplicado-neg-ficher-edward-cp\\_778940.htm](http://www.buscalibros.cl/arte-guerra-aplicado-neg-ficher-edward-cp_778940.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sun\\_Tzu](http://es.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu)

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

<http://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

<http://maps.google.com>

<http://www.javeriana.edu.co/fear/fac/Suyusama.htm>

<http://www.tuquerres-narino.gov.co>

<http://odontologos.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=24448>

<http://www.medilegis.com/BancoConocimiento/O/Odontologica-v1n2-ejercicioC/ejercicioC.htm>

[http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2002/45000/r\\_ms1439\\_2002.html](http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2002/45000/r_ms1439_2002.html)

[www.siju.gov.co/indicadores/downloads/departamentos/narino.pdf](http://www.siju.gov.co/indicadores/downloads/departamentos/narino.pdf)

# ANEXOS

## Anexo A. Encuesta a clientes

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

NOMBRE	TELEFONO	CODIGO

**OBJETIVO:** Conocer la percepción que tienen los clientes sobre los servicios ofrecidos por la Clínica Sonrisas Sanas Unidad Odontológica integral de Túquerres Nariño.

**INDICACIONES:** Favor contestar las preguntas de la manera más sincera posible, su información es confidencial y únicamente será utilizada para mejorar nuestros servicios.

**DURACION:** Cinco minutos aproximadamente.

1. Información del encuestado

a) Sexo: Hombre\_\_\_\_\_ Mujer\_\_\_\_\_

b) Edad: 13 a 23 Años\_\_\_\_\_ 24 a 35 Años\_\_\_\_\_ 36 a 45 Años\_\_\_\_\_ 45 años en adelante\_\_\_\_\_

2. Conoce los servicios que ofrece la Clínica Sonrisas Sanas?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

3. Con que frecuencia hace uso de los servicios de la Clínica Sonrisas Sanas?

Frecuencia Servicio	Cada 15 Días	Cada Mes	Cada 6 Meses	Cada Año	Ocasionalmente
Ortodoncia					
Blanqueamiento					
Implantes - prótesis					
Urgencias					
Limpieza					
Control					
Valoración					
Cirugía					

4. Cuál es el servicio que usted mas utiliza?

Ortodoncia	Blanqueamiento	Implantes – prótesis	Urgencias
Limpieza	Control	Valoración	Cirugía

5. Califique en una escala de 1 a 10 su grado de satisfacción con los servicios de la Clínica Sonrisas Sanas; donde 10 es la mejor calificación y 1 es la mínima.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Califique en una escala de 1 a 10 (donde 1 es muy mala y 10 es excelente) los siguientes aspectos de Clínica Sonrisas sanas:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Atención a los pacientes										
Calidad del trabajo										
Precio										
Comunicación con el Cliente										
Confiabilidad										
Prontitud de la atención										
Instalaciones Físicas										
Tecnología aplicada al servicio										
Portafolio de servicios										

Califique de 1 a 10 la Importancia que tienen para usted estos aspectos

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Atención a los pacientes										
Calidad del trabajo										
Precio										
Comunicación con el Cliente										
Confiabilidad										
Prontitud de la atención										
Instalaciones Físicas										
Tecnología aplicada al servicio										
Portafolio de servicios										

7. ¿Ha recomendado a otras personas los servicios que ofrece la Clínica Sonrisas Sanas?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

8. ¿Recomendaría a otras personas los servicios que ofrece la Clínica Sonrisas Sanas?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

9. ¿Volverá a utilizar los Servicios que ofrece la Clínica Sonrisas Sanas?

Definitivamente Si	
Es posible que Si	
No estoy seguro	
Es posible que No	
Definitivamente No	



10. A la hora de acceder a los servicios de odontología que clínica prefiere?

a. Orthodont

b. Sonreír

c. Sonrisas Sanas

d. Otro Cual:\_\_\_\_\_

11. En el siguiente cuadro de clínicas de odontología, califique de 1 a 3, siendo 1 muy mala, 2 buena y 3 muy buena.

Orthodont      Sonreír      Sonrisas  
Sanas

Atención a los pacientes			
Calidad del trabajo			
Precio			
Comunicación con el Cliente			
Confiabilidad			
Prontitud de la atención			
Instalaciones Físicas			
Tecnología aplicada al servicio			
Portafolio de servicios			

**¡Gracias por su Tiempo!**

## **Anexo B. Taller. Construyendo el presente y el futuro (de Mi Clínica)**

**OBJETIVO GENERAL:** Formular de manera conjunta con trabajadores y directivos de la clínica sonrisas sanas unidad odontológica integral de Túquerres Nariño, la Misión, Visión y Objetivos de la entidad mediante un taller participativo.

El taller tendrá una duración de dos horas.

1. Introducción y orientaciones generales.
2. Sensibilización sobre la importancia de la planeación estratégica en la actualidad.
3. Presentación video “el poder de una visión”.
4. Se pregunta a los participantes sobre el futuro cercano de la empresa y la contribución que cada uno hará en ese ideal.
5. Análisis de Plataformas estratégicas de grandes empresas
6. Formulación conjunta de la Misión, visión y objetivos.
7. Conclusiones y cierre.

**¡Gracias por su Tiempo!**