

Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa GODENTIST S.A.S

Valentina Figueroa Páez

Trabajo de Aplicación - Modalidad Paradigma Empresarial

Director:

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2024

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Generalidades de GODENTIST S.A.S	12
1.1 Reseña Histórica	12
1.2 Direccionamiento estratégico existente en la organización	14
1.2.1 Organigrama	14
1.3 Análisis de la situación actual de la organización	15
2. Planteamiento del problema.....	17
3. Justificación	19
4. Objetivos	21
4.1 Objetivo General.....	21
4.2 Objetivos Específicos.....	21
5. Marco Teórico.....	21
6. Metodología – Plan de Trabajo.....	22
7. Diagnóstico actual de la organización	23
7.1 Análisis Externo.....	24
7.1.1 Matriz de Perfiles y Oportunidades en el Medio (POAM)	24
7.1.2 Matriz 5 Fuerzas de Porter	30
7.1.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	35
7.2 Análisis Interno.....	37
7.2.1 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)	37

7.2.2 Matriz de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO)	42
7.3.3 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA).....	43
7.3.3.1 Fortalezas – Oportunidades (FO).....	56
7.3.3.2 Debilidades – Oportunidades (DO).	58
7.3.3.3 Fortalezas – Amenazas (FA).....	59
7.3.3.4 Debilidades – Amenazas (DA).	60
8. Propuesta modelo de negocio	63
8.1 Modelo Estratégico	63
8.2 Direccionamiento Estratégico.....	64
8.2.1 Misión	65
8.2.2 Visión.....	65
8.2.3 Objetivos Estratégicos	65
8.2.4 Valores Institucionales.....	66
8.2.5 Organigrama	68
8.2.6 Mapa de Procesos	70
9. Plan estratégico	79
9.1 Agendas estratégicasInformación general GODENTIST	79
10. Conclusiones.....	89
11. Recomendaciones	92
Referencias Bibliográficas	94

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Información general GODENTIST	13
Tabla 2. Facturación por Año	17
Tabla 3. Empleos directos por año.....	17
Tabla 4. Plan de trabajo	22
Tabla 5. Agenda estratégica primer objetivo	79
Tabla 6. Agenda estratégica segundo objetivo	81
Tabla 7. Agenda estratégica tercer objetivo.....	82
Tabla 8. Agenda estratégica cuarto objetivo.....	84
Tabla 9. Agenda estratégica quinto objetivo.....	85
Tabla 10. Agenda estratégica sexto objetivo	87
Tabla 11. Agenda estratégica séptimo objetivo	88

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama	15
Figura 2. Factor Político	25
Figura 3. Factor Económico.....	25
Figura 4. Factor Social	26
Figura 5. Factor Tecnológico.....	27
Figura 6. Factor Competitivo.....	28
Figura 7. Factor Geográfico.....	29
Figura 8. Rivalidad entre competidores	31
Figura 9. Amenaza de nuevos competidores	32
Figura 10. Entrada servicios sustitutos	33
Figura 11. Negociación de los clientes	33
Figura 12. Negociación de los Proveedores.....	34
Figura 13. MPC.....	36
Figura 14. MPC.....	36
Figura 15. Directiva	38
Figura 16. Tecnológica	38
Figura 17. Talento Humano	39
Figura 18. Competitiva	40
Figura 19. Financiera	41
Figura 20. Matriz VRIO.....	42

Figura 21. Explicación VRIO	42
Figura 22. Estrategias FO	57
Figura 23. Estrategias DO.....	59
Figura 24. Estrategias FA	60
Figura 25. Estrategias DA.....	62
Figura 26. Canvas	64
Figura 27. Organigrama Actual GoDentist.....	69
Figura 28. Mapa de Procesos	70
Figura 29. Caracterización de proceso de Direccionamiento y planeación estratégica	71
Figura 30. Caracterización de proceso de Gestión de la innovación	71
Figura 31. Caracterización de proceso de Gestión de calidad	72
Figura 32. Caracterización de proceso de Gestión de admisión	73
Figura 33. Caracterización de proceso de Gestión de atención al paciente	73
Figura 34. Caracterización de proceso de Servicio post-venta.....	74
Figura 35. Caracterización de proceso de Gestión comercial.....	75
Figura 36. Caracterización de proceso de Gestión financiera.....	75
Figura 37. Caracterización de proceso de Gestión de talento humano	76
Figura 38. Caracterización de proceso de Gestión de TIC's	76
Figura 39. Caracterización de proceso de Gestión de infraestructura y equipos	77
Figura 40. Caracterización de proceso de Gestión administrativa.....	77
Figura 41. Caracterización de proceso de Auditoría interna.....	78
Figura 42. Caracterización de proceso de Auditoría externa.....	78

Resumen en español

Plan de direccionamiento estratégico para una IPS de servicios odontológicos. Se reconoció que establecer y mantener una empresa en Colombia es un desafío, especialmente para emprendedores sin formación académica en gestión empresarial. El proyecto incluye un diagnóstico estratégico exhaustivo utilizando matrices POAM, MPC, 5 fuerzas de Porter, PCI, VRIO y DOFA, con el objetivo de identificar y analizar oportunidades y desafíos internos y externos y finalmente desarrollar agendas estratégicas para guiar el crecimiento sostenible de la empresa a mediano y largo plazo.

Palabras clave en español

Direccionamiento estratégico

Estrategia de negocio

Sector odontológico

Sector salud

Matriz POAM

Matriz MPC

5 Fuerzas de Porter

Matriz PCI

Matriz VRIO

Análisis DOFA

Diagnóstico estratégico

Resumen en inglés

Plan de direccionamiento estratégico para una IPS de servicios odontológicos. Se reconoció que establecer y mantener una empresa en Colombia es un desafío, especialmente para emprendedores sin formación académica en gestión empresarial. El proyecto incluye un diagnóstico estratégico exhaustivo utilizando matrices POAM, MPC, 5 fuerzas de Porter, PCI, VRIO y DOFA, con el objetivo de identificar y analizar oportunidades y desafíos internos y externos y finalmente desarrollar agendas estratégicas para guiar el crecimiento sostenible de la empresa a mediano y largo plazo.

Palabras clave en inglés

Strategic management

Business strategy

Dental industry

Health sector

POAM matrix

MPC matrix

Porter's Five Forces

PCI matrix

VRIO matrix

SWOT analysis

Strategic diagnosis

Introducción

Establecer y mantener una empresa en Colombia representa un desafío considerable, uno que no todos se aventuran a enfrentar. Muchos de aquellos que deciden embarcarse en el mundo del emprendimiento carecen de la formación académica necesaria para crear y gestionar una empresa. Por ende, el éxito de estos emprendimientos a menudo se apoya en el aprendizaje generado a lo largo de las generaciones y en la experiencia adquirida mediante ensayo y error en situaciones cotidianas. Es por ello que se admira a los emprendedores por su resiliencia, liderazgo, creatividad y dedicación a su vocación. Estas cualidades se personifican en el fundador de GODENTIST S.A.S., una empresa que ha estado proporcionando servicios de odontología especializada durante 16 años y que actualmente está incursionando en una nueva línea de negocio: un laboratorio dental digital.

El crecimiento experimentado por esta organización ha planteado tanto desafíos como oportunidades de mejora, lo que ha impulsado a la empresa a emprender un proceso de dirección estratégica. Este enfoque busca garantizar un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

Para iniciar este proceso, se llevará a cabo un exhaustivo diagnóstico estratégico con el fin de obtener una comprensión profunda del entorno actual en el que se encuentra GODENTIST S.A.S. Este análisis se valdrá de herramientas como las matrices POAM, MPC y las 5 fuerzas de Porter para evaluar factores externos, así como las matrices PCI, VRIO y DOFA para examinar los aspectos internos de la empresa. Con base en estos hallazgos, se procederá a definir agendas estratégicas que orienten las acciones de la organización a mediano y largo plazo, facilitando así la toma de decisiones más informadas en lo que respecta a la gestión estratégica de la compañía.

1. Generalidades de GODENTIST S.A.S

1.1 Reseña Histórica

GODENTIST S.A.S es una destacada empresa del sector salud que se dedica a ofrecer servicios de odontología especializada. Fundada en el año 2008 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, por el ortodoncista César Eduardo Figueroa, la misión fundamental de la compañía siempre ha sido mejorar la calidad de vida de las personas, un compromiso que su fundador ha reiterado constantemente a lo largo de los años.

El inicio de esta empresa estuvo marcado por el éxito obtenido en los tratamientos de ortodoncia, cuyos resultados satisfactorios generaron una creciente demanda por parte de los pacientes. Esta demanda no solo abarcaba tratamientos de alineación dental, sino también procedimientos en áreas como el diseño de sonrisa, cambio de calzas y prótesis dentales. Motivado por su continua búsqueda de crecimiento profesional, el Dr. Figueroa decidió convocar a especialistas de diversas áreas para complementar su labor y ofrecer tratamientos integrales que cumplieran con las expectativas de los usuarios.

A lo largo de una década, este enfoque colaborativo dio lugar a la formación progresiva de un equipo multidisciplinario, lo que permitió a GODENTIST S.A.S expandir su oferta de servicios para incluir procedimientos de odontología general, rehabilitación oral, estética, periodoncia y endodoncia, proporcionando así un enfoque integral en el cuidado dental.

En el año 2018, se presentó la oportunidad de abrir una segunda sede en el municipio de Floridablanca, Santander. A pesar de los desafíos, el fundador no dudó en aprovechar esta

oportunidad para ampliar la presencia de la empresa en el mercado, respaldado por la confianza en la calidad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, la puesta en marcha de esta sede se vio obstaculizada por cuestiones de desconocimiento y competencia desleal, lo que retrasó su operación hasta obtener la habilitación por parte de la Superintendencia de Salud como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en agosto de 2019.

En el año 2023, surgió nuevamente una oportunidad de expansión con la posibilidad de abrir una tercera sede en Bucaramanga. Teniendo en cuenta el éxito previo y la creciente demanda de pacientes, el propietario no dudó en dar luz verde a esta iniciativa, consolidando así el compromiso continuo de GODENTIST S.A.S con la excelencia en el cuidado dental y su expansión constante para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Tabla 1.

Información general GODENTIST

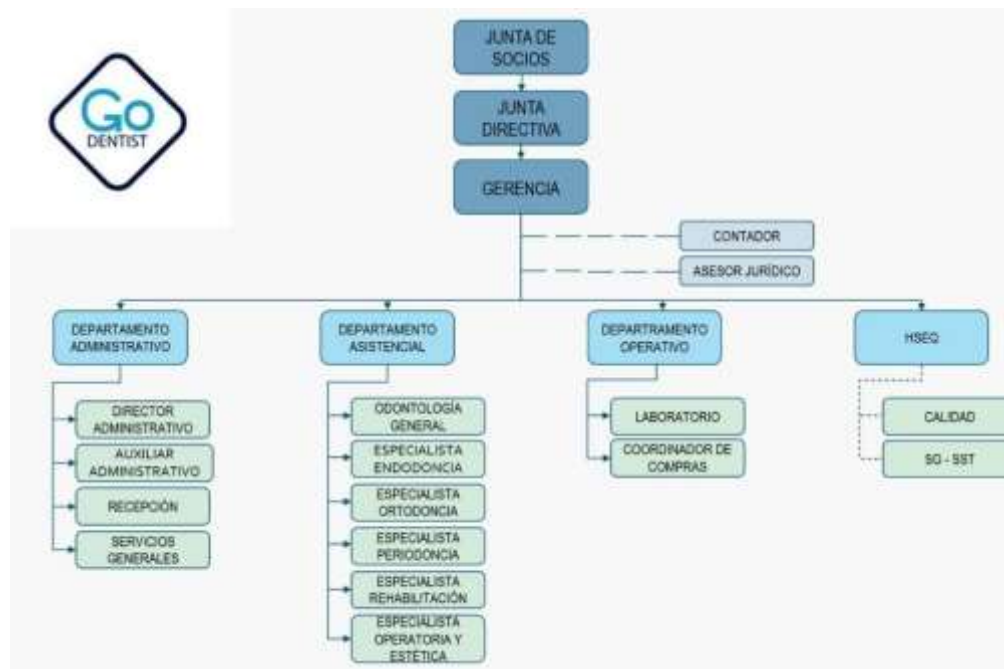
Información general de la organización	
Razón social	GODENTIST S.A.S.
Número de Identificación Tributaria o Nit	901.182.562-6
Representante legal	César Eduardo Figueroa Arango
Objeto social	a) actividades de la practica odontológica, b) importación y venta de productos médicos odontológicos, c) actividades de educación y capacitación en odontología demás áreas de la salud dentro de su objeto social
Dirección principal	Calle 52 # 31 - 32
Sedes	3 clínicas y 1 oficina administrativa
Actividad económica	8622

1.2 Direccionamiento estratégico existente en la organización

El direccionamiento estratégico se posiciona como un pilar esencial para el éxito y crecimiento sostenible de GODENTIST S.A.S. Este proceso conlleva la precisa definición y alineación de la misión y visión de la empresa con sus objetivos a mediano y largo plazo, así como la meticulosa elaboración de un mapa de procesos que delinee las actividades clave para alcanzar dichas metas. Además, un organigrama claro y bien estructurado facilita la asignación efectiva de responsabilidades y la coordinación eficiente entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos dentro de la organización. En conjunto, estos elementos permiten que la empresa odontológica concentre sus esfuerzos en la prestación de servicios de calidad, la satisfacción del paciente y la continua innovación en un mercado altamente competitivo. A pesar de esta premisa, GODENTIST carece de algunos elementos cruciales del direccionamiento estratégico mencionados anteriormente, como la misión, visión y valores organizacionales, entre otros. Es por ello que a continuación, se detallará el único elemento que posee la organización:

1.2.1 Organigrama

El organigrama de GODENTIST estaba compuesto por la junta de socios, la junta directiva, la gerencia y cuatro departamentos: Administrativo, Asistencial, Operativo y HSEQ, como se muestra a continuación:

Figura 1.*Organigrama*

1.3 Análisis de la situación actual de la organización

GODENTIST S.A.S. ha mantenido su posición en el mercado a lo largo de los años gracias a la demanda constante de sus servicios, la calidad distintiva de su atención y la visión innovadora de su propietario, respaldada por otras cualidades inherentes al perfil empresarial. Sin embargo, aunque la empresa ha demostrado solidez en varios aspectos, se ha observado una falta de crecimiento sostenible en términos de facturación, posiblemente influenciada por la proliferación de nuevos consultorios odontológicos en Santander.

Actualmente, hay registradas 298 empresas bajo el código CIIU 8622 en la Cámara de Comercio, lo que indica una alta competencia en el mercado odontológico local. Este número incluye 183 ubicadas en Bucaramanga y 31 en Floridablanca, sin contar con la cantidad de

consultorios informales. Además, es crucial destacar el papel de los odontólogos especialistas, cuyo contrato de prestación de servicios les permite trabajar en cualquiera de las 298 empresas registradas, lo que dificulta para GODENTIST S.A.S. diferenciarse en cuanto al talento humano frente a la competencia.

El análisis de las tablas 2 y 3, revela que el aumento en la facturación coincide con el crecimiento en el número de empleos directos durante los últimos cinco años. Por ejemplo, en 2022, la facturación creció un 43% correspondiente a \$2.461.094.750 en ventas, mientras que la nómina también aumentó un 22%, correspondiente a 22 personas contratadas de planta.

Sin embargo, a pesar de estos indicadores positivos, es evidente que GODENTIST S.A.S. enfrenta desafíos en su gestión interna que pueden obstaculizar su crecimiento futuro. La ausencia de un direccionamiento estratégico integral que incluya elementos como misión, visión, valores organizacionales, mapa de procesos, indicadores de gestión, seguimiento y control, así como una integración efectiva entre áreas, ha dado lugar a una serie de problemas operativos.

Ante estos desafíos, se propone la implementación de un Plan de Direccionamiento Estratégico para GODENTIST S.A.S., con el objetivo de establecer una estrategia clara y coordinada que garantice un crecimiento sostenible en el tiempo. Hasta la fecha, no se ha llevado a cabo ningún proyecto relacionado con el direccionamiento estratégico en la organización, por lo que esta propuesta representa un nuevo enfoque hacia la mejora y la eficiencia en la gestión empresarial. La alta dirección de la organización ha expresado su total respaldo a la implementación de las recomendaciones que surjan de este trabajo.

Tabla 2.*Facturación por Año*

Año	Facturación
2019	2.007.646.715
2020	1.787.251.430
2021	1.712.617.600
2022	2.461.094.750
2023	2.375.931.650

Tabla 3.*Empleos directos por año*

Año	Empleos directos
2019	16
2020	17
2021	18
2022	22
2023	24

2. Planteamiento del problema

GODENTIST S.A.S. se destaca como una empresa de origen familiar que ha experimentado un notable crecimiento respaldado por la experiencia práctica de su fundador. Este empresario, con una visión enfocada en la mejora continua de la calidad de su core business, ha logrado mantener la fidelidad de sus clientes y una rentabilidad consistente a lo largo del tiempo. Sin embargo, a pesar de estos logros, la empresa enfrenta desafíos sustanciales derivados de la carencia de una orientación empresarial estructurada y sistemas de gestión y control efectivos. Esta

deficiencia se evidencia de manera crítica a medida que la empresa amplía sus operaciones, ahora con tres sedes operativas, las cuales enfrentan una serie de problemas operacionales, entre ellos:

- Fallas en la selección de personal, provocando alta rotación e improductividad.
- Problemas de comunicación interna, impactando la atención al paciente.
- Incumplimiento de procesos, generando ineficiencias.
- Falta de proyección financiera, resultando en decisiones ad hoc.
- Falta de estandarización de procesos, afectando la experiencia del paciente.
- Problemas con los tiempos de abastecimiento, minando la confianza del paciente.
- Centralización de autoridad, obstaculizando la toma de decisiones.
- Reuniones sin objetivos definidos, limitando la sinergia del equipo.
- Ausencia de una estrategia establecida, llevando a acciones descoordinadas.
- Falta de políticas internas y externas, afectando la fidelización.
- Carencia de cultura organizacional, disminuyendo la motivación del equipo.
- Ausencia de gobierno corporativo, dificultando buenas prácticas.

En este contexto, la falta de una planificación estratégica clara y la ausencia de sistemas de gestión eficaces han dejado a la empresa en una situación de urgente necesidad. La identificación de un propósito definido se presenta como una necesidad inmediata, según lo dicta la metodología del círculo de oro. Un propósito claro no solo garantiza el compromiso del equipo de trabajo, sino que también actúa como el fundamento para la diferenciación de la empresa en un mercado altamente competitivo. Esta diferenciación es crucial para abordar los retos actuales, que incluyen la fidelización de clientes y colaboradores, la competitividad, la percepción de valor, la innovación, las fluctuaciones del mercado y, en última instancia, el reconocimiento y el crecimiento sostenible.

A pesar del aumento en el número de sucursales y del personal, GODENTIST S.A.S. ha experimentado una disminución preocupante en las cifras de facturación, citas y pacientes atendidos durante el último año. Esta tendencia negativa plantea una señal de alerta clara sobre las consecuencias de la falta de un direccionamiento estratégico efectivo en la empresa. En un contexto donde la competencia en el mercado odontológico es intensa, existe una creciente preocupación sobre la capacidad de la empresa para mantener su posición como la clínica preferida por los pacientes para recibir tratamientos odontológicos.

Para finalizar, GODENTIST S.A.S. enfrenta un desafío crucial en su gestión empresarial. La ausencia de una planificación estratégica sólida y sistemas de gestión efectivos amenaza la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y competitivo. La resolución de este problema es esencial para garantizar la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa en el futuro.

3. Justificación

La necesidad de implementar una planificación estratégica y sistemas de gestión efectivos en GODENTIST S.A.S. se fundamenta en la importancia crítica de asegurar su viabilidad a largo plazo y su capacidad para mantenerse competitiva en el mercado de la atención odontológica. Aunque la empresa ha experimentado un crecimiento significativo debido a la dedicación y conocimientos de su fundador, la ausencia de una orientación empresarial formal ha dejado a la empresa vulnerable a una serie de desafíos que amenazan su estabilidad y continuidad.

La falta de una planificación estratégica clara y sistemas de gestión y control efectivos ha llevado a la empresa a un estado de desorden operativo y dificultades para mantener la cohesión entre sus tres sedes y su creciente equipo de colaboradores y contratistas. Esta situación se ve exacerbada por la ausencia de un propósito, misión, visión, valores y procesos claros, que constituyen un marco unificador para alinear a todos los miembros del equipo hacia objetivos comunes y diferenciar a la empresa en un mercado competitivo.

La disminución en las cifras financieras y operativas durante el último año evidencia las consecuencias de esta falta de dirección estratégica. Esta tendencia preocupante sugiere un riesgo real de perder el estatus de clínica preferida por los pacientes, lo que podría tener repercusiones significativas en la reputación y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Por lo tanto, la implementación de una planificación estratégica se vuelve imperativa para abordar estos desafíos y asegurar el futuro éxito de GODENTIST S.A.S. Esto implica definir un propósito claro que inspire y motive a todo el equipo, estandarizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, y establecer mecanismos de control y seguimiento para evaluar el desempeño y tomar decisiones informadas.

En resumen, la justificación para este proyecto radica en la necesidad crítica de mejorar la orientación empresarial y la gestión operativa de GODENTIST S.A.S. para garantizar su viabilidad a largo plazo y su capacidad para mantenerse como líder en el mercado local de la atención odontológica, en un contexto donde la competencia es cada vez más intensa con un promedio de 60 IPS de odontología habilitadas a nivel local y la incorporación continua de nuevas empresas en el sector.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de plan de direccionamiento estratégico para la empresa GODENTIST S.A.S.

4.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico para evidenciar la existencia y el estado actual de la planeación estratégica de GODENTIST S.A.S.

Definir la estrategia empresarial de GODENTIST S.A.S para alinear las áreas de la organización.

Diseñar las agendas estratégicas de GODENTIST S.A.S a partir de los resultados del diagnóstico y el direccionamiento formulado.

5. Marco Teórico

El marco teórico del trabajo de grado se adjunta como el apéndice I con la intención de preservar la integridad del resultado final del direccionamiento estratégico.

6. Metodología – Plan de Trabajo

La metodología para implementar en este proyecto consta de una serie de actividades que posibilitan el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos. Mediante el logro de estos objetivos, se alcanzará el objetivo general de diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa GODENTIST S.A.S.

Tabla 4.

Plan de trabajo

Objetivos específicos	Actividades
Realizar un diagnóstico para evidenciar la existencia y el estado actual de la planeación estratégica de GODENTIST S.A.S.	<p>Diseño y aplicación de entrevista al fundador de la organización para tener claros los hitos que han permitido el crecimiento de esta, conocer los actores importantes y las estrategias utilizadas para la toma de decisiones.</p> <p>Análisis externo con la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio propuesta por Alfred Chandler.</p> <p>Análisis externo con la matriz de las 5 Fuerzas Competitivas propuesta por Michael Porter.</p> <p>Análisis externo con la matriz de Perfil Competitivo (MPC) propuesta por Michael Porter.</p> <p>Análisis interno con la matriz de Perfil de Capacidad Interna propuesta por Robert Kaplan y David Norton.</p> <p>Análisis interno de recursos de Valor, Rareza, Imitabilidad y organización propuesta por Jay Barney.</p> <p>Análisis interno y externo utilizando la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades propuesta por Albert Humphrey.</p>
Definir la estrategia empresarial de GODENTIST	Definición de modelo estratégico aplicando el Canvas de negocio a partir de los 9 bloques propuestos por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Objetivos específicos	Actividades
S.A.S. para alinear las áreas de la organización.	Formulación de direccionamiento estratégico (Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, mapa de procesos) a partir del análisis de resultados obtenidos en el diagnóstico.
Diseñar las agendas estratégicas de GODENTIST S.A.S. a partir de los resultados del diagnóstico y el direccionamiento formulado.	Diseño de agendas estratégicas según los resultados obtenidos del diagnóstico, lo que incluye objetivo, actividades, recursos y tiempo estimado.

7. Diagnóstico actual de la organización

Para diseñar un plan estratégico, es esencial comprender la situación actual de la compañía. Por esta razón, se llevó a cabo una entrevista con el fundador de GODENTIST. Durante esta entrevista, se identificaron hitos significativos que sirvieron de base para realizar un análisis exhaustivo, tanto interno como externo, de la empresa. En el análisis interno, se buscó identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Para lograr esto, se utilizó la matriz de perfil de capacidad interna (PCI), recursos de valor, rareza e imitabilidad (VRIO), así como la matriz DOFA. Por otro lado, el análisis externo se centró en identificar oportunidades y amenazas, utilizando herramientas como la matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), la matriz de las 5 fuerzas competitivas y la matriz de perfil competitivo (MPC). Estas herramientas proporcionaron una visión detallada del panorama actual de la planificación estratégica de GODENTIST, las cuales se explorarán con mayor detalle a continuación.

7.1 Análisis Externo

7.1.1 Matriz de Perfiles y Oportunidades en el Medio (POAM)

Se lleva a cabo un análisis de factores externos que abarca aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Durante este proceso, se consideran criterios clave que se clasifican como amenazas u oportunidades, y se evalúa su potencial impacto en la organización.

Político: Las normativas ambientales para la salud, que podrían ser aprovechadas para destacar el compromiso de la clínica con el bienestar del paciente. Asimismo, el cumplimiento de los nuevos requisitos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, según la Resolución 3100 de 2019, podría abrir puertas a programas de financiamiento y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Además, la regulación ética en la profesión representa una oportunidad para fortalecer la reputación y confianza del público en los servicios odontológicos ofrecidos por GODENTIST. Sin embargo, también se han identificado amenazas significativas, como la reforma tributaria, la cual aumenta los impuestos y limita las deducciones de odontólogos contratistas, quienes sentirán el cambio en comparación a otras empresas o consultorios más pequeños que no deban ajustarse a la reforma, también la prestación de servicios odontológicos especializados por parte de las EPS, situación que representa una competencia directa que podría disminuir los ingresos de la empresa odontológica y la regulación de la publicidad odontológica, que limita las oportunidades de mercadeo.

Figura 2.

Factor Político

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
POLÍTICO	Reforma tributaria	0	1	0	0,03	2	0,06
	Prestación de servicios odontológicos especializados en EPS	0	1	0	0,05	2	0,1
	Normativas ambientales para la salud	0,05	1	0,05	0	1	0
	Cumplimiento de nuevos requisitos Minsalud y protección social	0,07	2	0,14	0	1	0
	Regulación de publicidad en temas odontológicos	0	1	0	0,03	2	0,06
	Regulación de ética en la profesión	0,07	2	0,14	0	1	0

Económico: La posibilidad de inversión extranjera se destaca como un factor positivo que podría impulsar el crecimiento y la expansión de la clínica, al proporcionar recursos financieros adicionales y oportunidades para mejorar la infraestructura y los servicios ofrecidos. Sin embargo, algunas amenazas también son relevantes para la clínica, como el aumento del dólar, que podría aumentar los costos de importación de equipos y materiales dentales, lo que impactaría en los márgenes de ganancia de la clínica. Asimismo, el comportamiento económico del sector salud, el ingreso per cápita en la ciudad y el índice de inflación actual y futuro pueden afectar la demanda de servicios odontológicos y la capacidad de los pacientes para pagarlos. Estas variables económicas pueden influir en la rentabilidad y estabilidad financiera de la clínica.

Figura 3.

Factor Económico

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ECONÓMICO	Aumento del dólar	0	1	0	0,03	3	0,09
	Inversión extranjera	0,06	1	0,06	0	1	0
	Comportamiento económico del sector salud	0	1	0	0,03	2	0,06
	Ingreso per cápita en la ciudad	0	1	0	0,04	3	0,12
	Índice de inflación actual y futuro	0	1	0	0,04	3	0,12
	Aumento de costos operativos	0	1	0	0,04	3	0,12
	Variación tasas de interés	0	1	0	0,02	2	0,04
	Variación tasas de cambio	0	1	0	0,02	2	0,04
	Competencia de precios	0	1	0	0,1	3	0,3

Social: La inexistencia de una cultura de autocuidado en la ciudad, evidenciada por el Análisis de la Situación en Salud (ASIS) publicado por la Alcaldía en 2022. Este análisis revela un segmento de mercado desatendido e insatisfecho en cuanto a la salud oral, lo que sugiere un potencial para la educación y concienciación sobre el autocuidado dental. Además, la baja tasa de analfabetismo en la ciudad ofrece la oportunidad de realizar programas educativos para promover la salud oral y destacar a la clínica a nivel social, lo que puede fomentar la fidelidad de los pacientes y aumentar la demanda de servicios. Sin embargo, también se han identificado amenazas importantes, como la tasa de desempleo en la ciudad y la región. A pesar de que la tasa de desempleo en Bucaramanga es relativamente baja, existe el riesgo de que una disminución en el poder adquisitivo de los pacientes afecte su capacidad de pago y genere un aumento en la morosidad, así como una reducción en la demanda de servicios. Además, el salario promedio en la ciudad y la región está estrechamente relacionado con la tasa de desempleo, lo que puede impactar aún más en la capacidad de pago de los pacientes y, por ende, en la demanda de servicios odontológicos.

Figura 4.

Factor Social

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
SOCIAL	Tasa de desempleo en la ciudad y en la región	0	1	0	0,05	3	0,18
	Población emigrante	0	1	0	0,02	2	0,04
	Personas sin acceso a servicios de salud	0,06	1	0,06	0	1	0
	Cultura de autocuidado en la ciudad y en la región	0,1	3	0,3	0	1	0
	Salario promedio en la ciudad y en la región	0	1	0	0,05	3	0,18
	Educación de la población sobre la salud oral	0,1	3	0,3	0	1	0
	Cultura de trabajo en la ciudad y en la región de los odontólogos	0	1	0	0,05	3	0,15

Tecnológico: En el contexto de la salud, la tecnología se vuelve fundamental ya que facilita diagnósticos precisos y la planificación de tratamientos, lo que mejora la experiencia de los pacientes. De igual forma el uso de sistemas para la gestión de citas, historias clínicas, facturación, entre otros procesos, optimiza la eficiencia operativa de la empresa. La adopción de estas tecnologías proporciona una ventaja competitiva al diferenciar a la clínica en el mercado, lo que puede atraer a nuevos pacientes y mejorar la fidelidad de los existentes. Sin embargo, también se ha identificado una amenaza significativa, el capital humano para la implementación de éstas tecnologías, que se convierte en un reto para la empresa, pues encontrar personas capacitadas no es fácil y la educación en tecnologías requiere tiempo de adaptación y aumento de costos.

Figura 5.

Factor Tecnológico

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
TECNOLÓGICO	Adopción de tecnologías avanzadas	0,08	2	0,16	0	1	0
	Prioridad de acceso a la información en otras ciudades y países	0	1	0	0,02	2	0,04
	Capital humano calificado para implementación de tecnología	0	1	0	0,06	3	0,18
	Dependencia tecnológica	0	1	0	0,04	2	0,08
	Ciberseguridad	0	1	0	0,02	2	0,04

Competitivo: La durabilidad y eficacia de los tratamientos odontológicos están directamente relacionados con la calidad de los insumos utilizados. Utilizar insumos de alta calidad no solo mejora los resultados del tratamiento, sino que también reduce las complicaciones durante los procedimientos, como la fractura de materiales. Esto es crucial para la confianza del paciente y su percepción del servicio recibido. Una clínica que se compromete con la calidad y la excelencia en todos los procesos de atención puede destacar significativamente frente a la competencia, posicionándose como una opción confiable y de alta calidad para los pacientes. Sin embargo,

también se han identificado amenazas importantes. Por un lado, la fuga de pacientes debido a la competencia desleal representa un riesgo significativo. La competencia desleal puede incluir prácticas comerciales poco éticas o la oferta de servicios de menor calidad a precios más bajos, lo que podría llevar a la pérdida de pacientes por parte de la clínica. Por otro lado, el aumento de la oferta de servicios odontológicos en el mercado puede generar una mayor competencia entre las clínicas, lo que podría reducir los márgenes de ganancia y presionar los precios de los servicios.

Figura 6.

Factor Competitivo

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
COMPETITIVO	Talento humano en salud calificado	0	1	0	0,05	3	0,15
	Calidad de insumos odontológicos	0,08	2	0,16	0	1	0
	Portafolio de servicios estándar en el mercado	0	1	0	0,02	2	0,04
	Fuga de pacientes por competencia desleal	0	1	0	0,06	3	0,18
	Aumento de la oferta de servicios odontológicos en el mercado	0	1	0	0,06	3	0,18
	Enfoque del mercado en bajos precios en lugar de calidad	0	1	0	0,05	3	0,15

Geográfico: En este factor se identificaron varias oportunidades. En primer lugar, el turismo en salud, con la creciente afluencia de pacientes extranjeros, representa una oportunidad prometedora. Las estadísticas territoriales de turismo muestran una cantidad considerable de visitantes extranjeros no residentes en Bucaramanga, junto con un gran número de llegadas de vuelos internacionales en 2022. Estas cifras ofrecen un potencial importante para fortalecer la oferta de servicios hacia este segmento, especialmente para aquellos pacientes que provienen de países desarrollados donde los costos de tratamientos de salud y estética oral son considerablemente más altos. Además, la formación para el talento humano en la ciudad y la región también representa una oportunidad valiosa. Tanto los odontólogos como los auxiliares de salud

oral tienen acceso a opciones de formación en instituciones locales, pero existe una demanda latente en el mercado para habilidades específicas como técnicas de odontología digital, ética odontológica y servicio al cliente, las cuales actualmente no se encuentran ampliamente cubiertas en los planes de estudios de las instituciones de formación existentes. Por último, la facilidad de acceso a las sedes de la empresa proporciona una ventaja competitiva al garantizar una mayor comodidad para los pacientes y facilitar su acceso a los servicios ofrecidos por la clínica. Estas oportunidades, adecuadamente aprovechadas, pueden contribuir significativamente al crecimiento y éxito continuo de la clínica en el mercado.

Figura 7.

Factor Geográfico

FACTOR	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	PESO [De 0 a 1]	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
GEOGRÁFICO	Turismo en salud (afluencia de pacientes extranjeros)	0,1	3	0,3	0	1	0
	Formación para talento humano en la ciudad y en la región	0,06	3	0,18	0	1	0
	Facilidad de acceso a las sedes de la empresa	0,08	2	0,16	0	1	0
	Orden público en la ciudad	0,04	2	0,08	0	1	0
	Entorno de la empresa	0,05	2	0,1	0	1	0

En conclusión, el análisis revela que la organización se enfrenta a un 55% de amenazas y un 45% de oportunidades según los criterios evaluados. Este descubrimiento ofrece una comprensión exhaustiva de los factores externos que impactan en la organización, lo que permite la identificación de estrategias para mitigar las amenazas identificadas y aprovechar las oportunidades para impulsar el crecimiento y la eficiencia de la organización. Para obtener más detalles sobre la matriz y los resultados completos, se puede consultar el Apéndice A. Matriz

POAM, que proporciona una referencia detallada de los hallazgos obtenidos en el proceso de evaluación.

7.1.2 Matriz 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores: En el mercado de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), la competencia es dinámica y desafiante. Si bien ninguna empresa ejerce control absoluto, todas enfrentan la posibilidad de entrar y salir de la competencia. Sin embargo, para las IPS, este proceso puede ser especialmente arduo. A pesar de la amplia gama de competidores, desde clínicas hasta consultorios habilitados por la Secretaría de Salud bajo la Resolución 3100, la captación y retención de pacientes son cruciales para mantener la rentabilidad. La fidelidad de los clientes existentes es clave en este proceso, superando en importancia la adquisición de nuevos clientes. Además, la alta competencia directa entre clínicas y consultorios conlleva costos operativos significativos, mientras que los consultorios independientes pueden mantener costos fijos más bajos. Aun así, la escasez de capital humano y las barreras de entrada, como la necesidad de licencias, la construcción de reputación y la inversión en tecnología, dificultan aún más la diferenciación y el éxito en este mercado.

Figura 8.*Rivalidad entre competidores*

1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
RIVALIDAD	Equilibrio entre competidores	1			1
	Tasa de crecimiento de la industria		0,5		0,5
	Costos fijos de la industria		0,5		0,5
	Competencia del capital humano	1			1
	Diferenciación	1			1
	Barreras de entrada	1			1
Total grado de rivalidad en el sector					5

5 = Muy alta rivalidad; 4 = Alta rivalidad; 3 = Rivalidad media; 2 = Baja rivalidad; 1 = Rivalidad nula

Amenaza de nuevos competidores: Para los nuevos competidores, ingresar al mercado de clínicas odontológicas implica desafíos considerables. Es crucial contar con la inversión inicial necesaria y seleccionar cuidadosamente a los profesionales adecuados para recibir asesoramiento experto. Las exigencias en documentación y cumplimiento normativo son vitales para el funcionamiento y la prevención de sanciones. Este proceso va más allá de la experiencia médica, incluyendo también habilidades gerenciales. El posicionamiento de una marca requiere tiempo y esfuerzo, lo que dificulta la entrada al mercado y la construcción de una base de clientes leales. Además, establecer una diferenciación sostenible representa un desafío significativo, especialmente frente a clínicas ya establecidas. Aunque es posible atraer personal de otras clínicas, retener, fidelizar y capacitar a estos empleados demanda una estrategia sólida y recursos adecuados.

Figura 9.*Amenaza de nuevos competidores*

2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Capacidad para detener entrada de nuevos competidores: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
ENTRADA	Requisitos de capital	1			1
	Cumplimiento de disposiciones legales	1			1
	Experiencia	1			1
	Reconocimiento	1			1
	Diferenciación	1			1
	Competencia del capital humano		0,5		
Total grado de rivalidad en el sector					5
5 = Nula; 4 = Baja; 3 = Media; 2 = Considerable; 1 = Elevada					

Amenaza de entrada de servicios sustitutos: A pesar de los avances en tratamientos innovadores que pueden llevarse a cabo en casa, como los alineadores invisibles o las férulas de blanqueamiento, la odontología sigue requiriendo de un diagnóstico presencial y la intervención humana debido a la naturaleza de los procedimientos. Por lo tanto, la posibilidad de sustitutos aún no existe en este campo. Si bien los pacientes muestran un creciente interés en tratamientos rápidos e innovadores, esta tendencia ha cambiado la dinámica del mercado dental, lo que requiere inversiones en tecnología para mantener la competitividad. Aunque las necesidades dentales pueden variar según diversos factores como la edad, la salud general y los hábitos del paciente, es poco probable que estos prescindan por completo de los tratamientos odontológicos, lo que garantiza una demanda constante en este sector.

Figura 10.

Entrada servicios sustitutos

3. AMENAZA DE ENTRADA DE SERVICIOS SUSTITUTOS					
Grado de impacto sobre la demanda: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
SUSTITUTOS	Sustitución de producto por producto			0	0
	Cambios en las necesidades		0,5		0,5
	Sustitución general			0	0
Total grado de rivalidad en el sector					0,5

3 = Amenaza alta; 2 = Amenaza media; 1 = Amenaza baja

Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza puede verse influenciado por diversos factores como la ubicación geográfica de la clínica, su reputación, estrategias de mercadeo, nivel de competencia en el área y los servicios que ofrece. Para los pacientes, el costo más significativo no siempre es el económico, sino el tiempo invertido en el tratamiento. Por lo tanto, es factible que cambien de proveedor odontológico según sus necesidades clínicas y la conveniencia que les ofrezca otro proveedor. En general, muchos competidores enfrentan desafíos como una disponibilidad de agenda limitada, dificultades en los métodos de pago y falta de respaldo en los tratamientos odontológicos, lo que pone el énfasis del poder de negociación en el precio.

Figura 11.

Negociación de los clientes

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES					
Grado de limitación de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
CLIENTES	Concentración de clientes		0,5		0,5
	Costo de cambiar de proveedor		0,5		0,5
	Comprador - competidor		0,5		0,5
Total grado de rivalidad en el sector					1,5

3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se hace evidente en la dependencia de las clínicas odontológicas de proveedores dominantes en el mercado para suministros clave. Esta dependencia limita las opciones disponibles y aumenta la vulnerabilidad de las clínicas frente a cambios en los precios o condiciones impuestas por los proveedores. Considerando que cambiar de proveedor puede afectar la calidad y el rendimiento de los servicios ofrecidos, las clínicas enfrentan el desafío de equilibrar la estabilidad con la flexibilidad en sus relaciones con los proveedores. Además, dado que el negocio de una clínica odontológica difiere significativamente del simple suministro de productos, con una mayor importancia en la experiencia clínica, es poco probable que los proveedores opten por la integración vertical hacia adelante en este sector.

Figura 12.

Negociación de los Proveedores

5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES					
Grado de limitación de libertad estratégica de la empresa: Alto= 1 ; Medio = 0,5 ; Bajo = 0					
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto	Medio	Bajo	Puntaje
PROVEEDORES	Concentración de proveedores	1			1
	Costo de cambiar de proveedor	1			1
	Integración vertical hacia adelante			0	0
Total grado de rivalidad en el sector					2

3 = Alto poder; 2 = Poder medio ; 1 = Bajo Poder 0 = Nulo

El anterior análisis revela la compleja dinámica del mercado en el que está inmerso GODENTIST. En primer lugar, la amenaza del poder de negociación de los proveedores destaca la dependencia de las clínicas de suministros clave, lo que las hace vulnerables a cambios en precios y condiciones. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes varía según diversos factores, como la ubicación y la calidad de los servicios ofrecidos, aunque el costo más

significativo para los pacientes suele ser el tiempo invertido en el tratamiento. Además, la falta de sustitutos viables en el campo de la odontología asegura una demanda constante de servicios, a pesar de los avances en tratamientos innovadores. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, ingresar al mercado requiere una inversión inicial considerable y la diferenciación sostenible representa un desafío significativo. Por último, la rivalidad entre competidores en el mercado de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) es intensa, con la captación y retención de pacientes como elementos clave para la rentabilidad. Para obtener más detalles sobre esta información, se recomienda revisar el Apéndice B. 5 Fuerzas de Porter.

7.1.3 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Se realizó un análisis exhaustivo de los principales competidores, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: Amplitud del portafolio, Propuesta de valor, Talento humano en salud calificado, Participación en el mercado y estrategias de marketing, Tarifas de servicios y medios de pago, Infraestructura física y tecnológica adecuada. Este análisis permitió identificar a los competidores más destacados.

GODENTIST se encuentra en una posición inferior en comparación con sus competidores, y esto se debe a varias razones. Sus rivales obtienen una calificación perfecta de cinco en aspectos cruciales como la amplitud del portafolio y el talento humano en salud calificado. Además, en áreas como la propuesta de valor, participación en el mercado, estrategias de marketing, tarifas de servicios y medios de pago, así como infraestructura física y tecnológica, los competidores superan significativamente a GODENTIST. Esta desventaja se atribuye, en gran medida, al liderazgo establecido en el mercado nacional por las tres principales empresas competidoras. Por ejemplo,

SONRÍA opera con 67 clínicas en 36 ciudades del país, seguida por DENTIX con 45 clínicas en 20 ciudades, y MARLON BECERRA con 19 clínicas en las principales ciudades. En contraste, GODENTIST cuenta solo con 2 clínicas en la ciudad de Bucaramanga y 1 en el municipio de Floridablanca. Para mayor detalle consultar el Apéndice C. Matriz MPC.

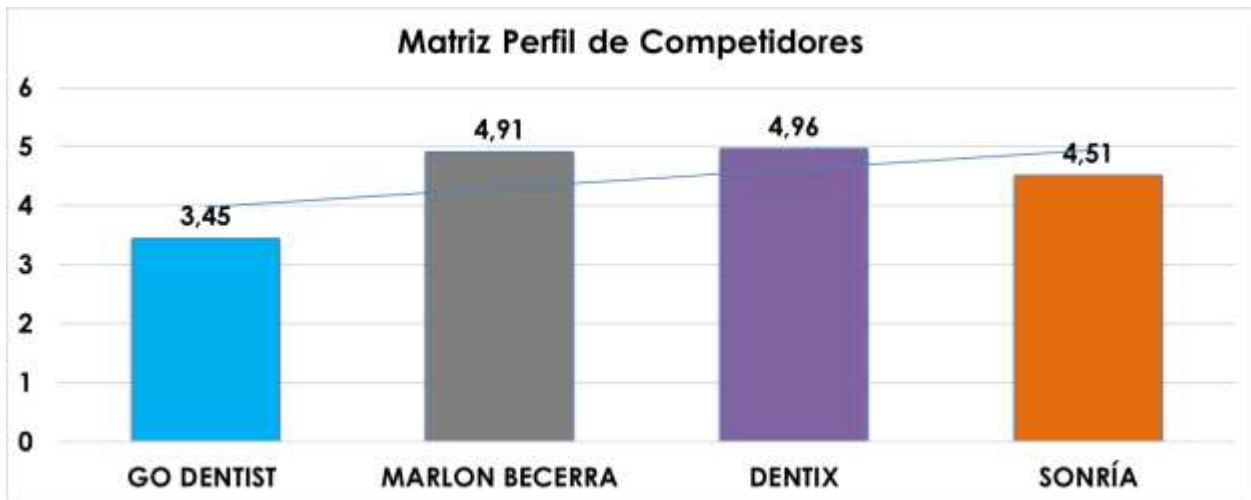
Figura 13.

MPC

Factores críticos para el éxito	PESO	GO DENTIST		MARLON BECERRA		DENTIX		SONRÍA	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERA	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERA
Amplitud del portafolio	0,1	3,5	0,35	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Propuesta de valor	0,2	3,5	0,7	4,8	0,96	4,8	0,96	4,8	0,96
Talento humano en salud calificado	0,3	4	1,2	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Participación en el mercado y estrategias de	0,05	2	0,1	4	0,2	5	0,25	5	0,25
Tarifas de servicios y medios de pago	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25	4	1
Infraestructura física y tecnológica adecuada	0,1	3,5	0,35	5	0,5	5	0,5	3	0,3
TOTAL	1		3,45		4,91		4,96		4,51

Figura 14.

MPC



7.2 Análisis Interno

7.2.1 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Las capacidades de la organización se han clasificado en cinco perspectivas distintas: Dirección, Tecnología, Talento Humano, Competitividad y Finanzas. En cada una de estas perspectivas, se han identificado factores clave que fueron evaluados como fortalezas o debilidades, analizando su impacto en la organización de la siguiente manera:

Directiva: En este aspecto, GODENTIST destaca por su sólida imagen comercial, respaldada por la percepción positiva de los pacientes, quienes elogian los altos estándares de calidad en su trabajo. Esta reputación favorable ha contribuido significativamente a su posición establecida en el mercado. Entre las fortalezas clave que respaldan esta imagen se encuentran la implementación efectiva de planes estratégicos, la capacidad de respuesta rápida ante cambios en el entorno, la flexibilidad organizacional y la comunicación eficaz y el control gerencial. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos internos que requieren atención, como la orientación empresarial, la capacidad para atraer y retener personal calificado, la implementación de sistemas de control eficaces, la toma de decisiones basada en evidencia y la falta de evaluación periódica de la gestión. Aunque GODENTIST ha logrado consolidar una sólida reputación en el mercado, abordar estas debilidades podría fortalecer aún más su posición competitiva y su capacidad para enfrentar los desafíos futuros.

Figura 15.

Directiva

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA	Imagen		X					X		
	Planes estrategicos			X						X
	Velocidad de respuesta cambios		X						X	
	Flexibilidad organizacional			X					X	
	Comunicación y control gerencial		X						X	
	Orientación empresarial					X		X		
	Habilidad atraer personal calificado						X	X		
	Sistemas de control eficaces						X	X		
	Toma de decisiones basada en la evidencia					X		X		
Evaluación periódica de la gestión				X			X			

Tecnológica: Esta capacidad representa uno de los pilares más sólidos de la empresa, gracias a la significativa inversión realizada en innovación y tecnología en los últimos años. Un claro ejemplo de esta apuesta es la creación de su propio laboratorio digital, un componente distintivo que les permite mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la producción de dispositivos dentales. Además, la empresa ha implementado con éxito la automatización de procesos de marketing, lo que les ha permitido alcanzar una mayor eficacia en sus estrategias de promoción y captación de clientes. Estas iniciativas demuestran el compromiso de la empresa con la mejora continua y la adaptación a las demandas del mercado.

Figura 16.

Tecnológica

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLÓGICA	Inversión en tecnología para la mejora del servicio		X					X		
	Laboratorio dental digital propio	X						X		
	Automatización de procesos de marketing		X						X	
	Sistemas de información			X					X	

Talento Humano: En esta capacidad, sobresale la presencia de un talento humano altamente calificado y experimentado, respaldado por una sólida inversión en formación continua. Este enfoque en el desarrollo del personal contribuye significativamente a la calidad y eficacia de los servicios ofrecidos por GODENTIST. Sin embargo, es crucial abordar las debilidades identificadas para mejorar aún más el rendimiento del equipo. Entre estas debilidades se encuentran un índice de rotación del personal que podría impactar la estabilidad y continuidad de la atención al paciente, así como un sentido de pertenencia y una cultura organizacional que necesitan ser fortalecidos para aumentar la cohesión y el compromiso del equipo. Además, la orientación a resultados y al cliente requiere una mayor atención para garantizar una atención centrada en las necesidades y expectativas de los pacientes. La elección del tipo de contratación de especialistas también es un factor clave que influye en la calidad y diversidad de los servicios ofrecidos, lo que requiere una revisión estratégica para asegurar la idoneidad del personal contratado.

Figura 17.

Talento Humano

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TALENTO HUMANO	Talento humano calificado	X						X		
	Talento humano con experiencia	X						X		
	Índice de rotación del personal						X	X		
	Sentido de pertenencia					X		X		
	Orientación a resultados y al cliente						X	X		
	Tipo de contratación de especialistas				X			X		
	Cultura organizacional					X			X	
	Inversión en formación			X						X

Competitiva: Se destaca la alta calidad de los tratamientos ofrecidos, respaldada por acuerdos sólidos con proveedores y el uso efectivo de la curva de experiencia para mejorar

constantemente los servicios. Además, GODENTIST demuestra una notable capacidad para competir en precios, ofreciendo opciones flexibles de métodos de pago y una gestión eficaz de clientes. Por otro lado, las debilidades identificadas incluyen la lealtad variable de los pacientes, la necesidad de mejorar la participación en el mercado y la optimización de los canales de marketing para maximizar la visibilidad y el alcance de la clínica. Es importante tener en cuenta que, debido a la competencia feroz y, en ocasiones, desleal en el sector, los clientes suelen recurrir a varios consultorios odontológicos, lo que hace que su lealtad sea variable y desafiante de mantener.

Figura 18.

Competitiva

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
COMPETITIVA	Calidad de tratamientos	X						X		
	Lealtad del paciente					X			X	
	Participación en el mercado						X	X		
	Acuerdos con proveedores			X						X
	Uso de la curva de experiencia	X								X
	Canales de marketing funcionales					X		X		
	Capacidad para competir con precios		X					X		
	Opciones métodos de pago	X						X		
	Administración de clientes			X						X
	Portafolio de servicios			X						X

Financiera: Entre las fortalezas, se destaca el acceso a capital cuando sea necesario, lo que proporciona flexibilidad financiera para inversiones y expansión. Además, la empresa demuestra una sólida rentabilidad y retorno de la inversión, respaldada por una estructura de costos eficiente y una habilidad para competir con precios competitivos. La liquidez adecuada también es una ventaja, garantizando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, es importante abordar las debilidades identificadas para optimizar aún más su

desempeño financiero. Entre estas debilidades se encuentra el grado de uso de endeudamiento, que puede afectar la capacidad de GODENTIST para asumir riesgos y enfrentar desafíos financieros inesperados. Además, la falta de reservas de contingencia y la limitada diversificación de fuentes de ingresos pueden exponer a la empresa a vulnerabilidades financieras ante fluctuaciones económicas o emergencias imprevistas. Ajustar la facturación por tratamientos también es fundamental para garantizar una gestión financiera efectiva y precisa.

Figura 19.

Financiera

CAPACIDAD	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
FINANCIERA	Acceso a capital cuando requiera		X					X		
	Grado de uso de endeudamiento					X		X		
	Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
	Liquidez		X					X		
	Habilidad para competir con precios		X					X		
	Estructura sólida de costos		X					X		
	Reservas de contingencia				X			X		
	Diversificación de fuente de ingresos					X			X	
Ajustes en facturación por tratamientos						X		X		

En general, el análisis indica que la organización muestra un 52% de debilidades y un 48% de fortalezas en los aspectos evaluados. Este descubrimiento constituye un fundamento esencial para la formulación de decisiones estratégicas, centradas en maximizar las fortalezas y transformar las debilidades en puntos fuertes. Todos los pormenores, incluidas las matrices y los resultados, están detallados en el Apéndice D: Matriz PCI.

7.2.2 Matriz de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización (VRIO)

Figura 20.

Matriz VRIO

Matriz VRIO				
Recursos/Capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada
Equipo médico especializado	Sí			
Servicio al cliente personalizado	Sí			
Tecnología avanzada y habilidades digitales	Sí	Sí	Sí	Sí
Marca, reputación y comunicación	Sí	Sí	Sí	Sí

Figura 21.

Explicación VRIO

	VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN ALINEADA
Tecnología avanzada y habilidades digitales	La tecnología avanzada y las habilidades digitales pueden mejorar la eficiencia, la precisión y la experiencia del paciente en la clínica odontológica.	No todas las clínicas odontológicas pueden tener acceso a tecnología avanzada y habilidades digitales.	GODENTIST ya tiene una curva de aprendizaje en el desarrollo de habilidades digitales específicas para marcar la diferencia frente a competidores.	La empresa está comprometida con la innovación y la adopción de tecnología avanzada en todos sus procesos, por lo que el equipo está alineado
Marca, reputación y comunicación	Marca sólida, una reputación positiva y una comunicación efectiva generan confianza y lealtad entre los pacientes.	No todas las clínicas odontológicas tienen una marca sólida y una reputación positiva.	Difícil de imitar, GODENTIST ha construido una marca fuerte y una reputación sólida a lo largo del tiempo.	La clínica se esfuerza por mantener y mejorar constantemente su marca, reputación y comunicación, lo cual está alineado con la organización.

La ilustración anterior destaca claramente una ventaja competitiva sostenible de la organización, la cual radica en la implementación de tecnología avanzada y en sus habilidades digitales. Además, otra ventaja distintiva se encuentra en la sólida construcción de su marca, su reputación y su efectiva comunicación. Estos aspectos no solo fortalecen la posición de la organización en el mercado, sino que también contribuyen a su capacidad para destacarse entre la competencia y generar confianza y lealtad entre los clientes.

7.3.3 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA)

Se identificaron las siguientes debilidades:

✓ Habilidad atraer personal calificado: Usualmente las hojas de vida recibidas en la empresa llegan por recomendación interna, pues el enfoque en contratación está en el talento humano en salud quienes conforman más del 50 % de los integrantes de la empresa, incluyendo colaboradores y contratistas, por lo tanto, al intentar utilizar plataformas convencionales no se encuentran este tipo de perfiles y al recurrir posteriormente a las bolsas de empleo directas de las instituciones educativas, éstas tampoco son muy usadas por los odontólogos o en el caso de los auxiliares de salud oral existe escasez de estudiantes.

✓ Sistemas de control eficaces: En GODENTIST las herramientas estándar utilizadas para controlar procesos son el Enterprise Resource Planning (ERP) llamado DentOs y el programa de Microsoft Excel, a los cuales no se les realiza seguimiento constante. Además, el sistema DentOs presenta fallas en algunos módulos como contabilidad, inventario y mercadeo, y esto afecta el análisis de la información. Por otro lado, el equipo de trabajo no está suficientemente

capacitado para el uso de estas plataformas o softwares y no existe un modelo de seguimiento de tareas de personal.

✓ Evaluación periódica de la gestión: Como se mencionó en el punto anterior no existen sistemas de control eficaces de modo que evaluar periódicamente la gestión es un gran reto. A esto hay que sumarle la pérdida de oportunidades de mejora, riesgo de ineficiencia operativa, calidad del servicio y establecimiento de métricas clave. La empresa siempre se ha preocupado por realizar el acompañamiento a odontólogos y ejecución de tratamientos dentales, pero además de esta etapa no se ha planeado ni implementado ninguna metodología para estar más de cerca a las otras áreas de la empresa.

✓ Índice de rotación del personal: La rotación de las personas operativas corresponde a los cargos de auxiliar de salud oral y asesor de servicio al cliente, esto debido a sus características sociodemográficas, la oferta del mercado y la falta de estrategias de retención de personal. Por eso se presenta disrupción en el equipo de trabajo, cambios en la calidad del servicio y se aumentan los errores y las inconsistencias. Además, tampoco existe una política de gestión del conocimiento, que ocasiona reprocesos constantemente.

✓ Sentido de pertenencia: Se identifican dos factores principales que evidencian esta debilidad en la empresa. En primer lugar, la transmisión de información oportuna y la gestión completa de tareas presentan deficiencias, lo que puede generar confusiones y disminuir el compromiso de los colaboradores con la organización. Además, se observa una falta de iniciativa por parte del personal, lo que puede afectar la eficiencia y la productividad en el entorno laboral. Sin embargo, el factor que impacta de manera más significativa a la empresa es la renuncia repentina de un colaborador, ya sea el mismo día o de un día para otro, lo que genera discontinuidad en las operaciones y puede afectar la calidad del servicio prestado.

✓ Orientación a resultados y al cliente: En la actual cultura del servicio odontológico privado, se observa a veces una orientación más hacia los odontólogos que hacia los pacientes, lo que puede tener repercusiones en la calidad del servicio ofrecido. Esta tendencia se manifiesta en la priorización de aspectos relevantes para el personal médico en detrimento de las necesidades y experiencias de los pacientes. Por ejemplo, la puntualidad, la elaboración de cotizaciones completas y la entrega de órdenes de exámenes, que son responsabilidades del odontólogo tratante, pueden descuidarse o llevarse a cabo de manera deficiente. Esta falta de atención o compromiso puede resultar en una atención lenta y confusa, lo que a su vez puede provocar la pérdida de pacientes a largo plazo. Es crucial que la empresa siempre cuente con personal auxiliar para acompañar al odontólogo y de igual forma realizar auditoría para priorizar en todo momento las necesidades y la satisfacción del paciente, asegurando así una atención de calidad y una relación sólida a lo largo del tiempo.

✓ Tipo de contratación de especialistas: Tener a un odontólogo especialista de planta financieramente no es viable para la empresa en la etapa de crecimiento que se encuentra, por eso los únicos que tienen contrato laboral son los odontólogos generales de cada sede y ellos tienen la responsabilidad de remitir pacientes según el motivo de consulta y el diagnóstico. La desventaja que esto genera es que no se cuenta con el diagnóstico de especialista de manera oportuna, pues se debe programar una cita específica para ello. Otro factor es que tienen la potestad de cancelar agenda, por ejemplo, el mes de diciembre es uno de los más desafiantes de cada año porque es una fecha familiar y de festividad en la que los profesionales se toman vacaciones y por el tipo de contrato son muchos los que se ausentan, dejando las clínicas sin cobertura.

✓ Lealtad del paciente: La lealtad del paciente es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier clínica odontológica. En el caso de GODENTIST, esta lealtad se ve

desafiada por una tendencia cultural actual, donde los pacientes buscan establecer una conexión personal con sus odontólogos tratantes. Esto subraya la necesidad urgente de la clínica de desarrollar estrategias de fidelización y transición efectivas. Es crucial que estas estrategias aseguren que, ante la ausencia del profesional, ya sea por vacaciones, terminación de contrato, cambio de residencia u otras razones, el paciente opte por continuar su tratamiento sin importar quién sea el profesional asignado. La incapacidad de retener la lealtad del paciente en tales situaciones conlleva el riesgo de perder clientes que sigan al profesional a su nueva ubicación o busquen atención en otra clínica que pueda ofrecer una relación similar. Este impacto no solo afecta la base de pacientes de la clínica, sino también su reputación y posición en el mercado.

✓ Canales de marketing funcionales: La empresa cuenta con una variedad de canales de comunicación, que incluyen su página web y diversas plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn y Threads. Sin embargo, carecen de una planificación, medición y análisis adecuados. En un momento dado, se intentó contratar un servicio integral con una agencia externa, pero los resultados no fueron satisfactorios. Posteriormente, se exploró la opción de contratar a un colaborador dedicado a la gestión de estos canales, pero esta iniciativa también resultó infructuosa. Esto se debe a la necesidad de contar con habilidades y perfiles diversos para conformar un departamento de marketing efectivo, lo cual es un desafío para una empresa del tamaño de GODENTIST.

GODENTIST se enfrenta a diversas debilidades que demandan la implementación de estrategias específicas para abordarlas con éxito. Entre estas debilidades se destacan la necesidad de atraer y retener personal altamente calificado, reducir el índice de rotación de empleados, fortalecer el sentido de pertenencia del equipo y fidelizar al grupo de especialistas.

A pesar de contar con innovación y procesos internos bien acompañados, estos no son suficientes para garantizar la fidelización del equipo de trabajo. En un mercado donde los horarios flexibles, el trabajo remoto y los turnos son altamente valorados por los colaboradores, es fundamental que GODENTIST explore nuevas estrategias para adaptarse a estas tendencias y mantener la cohesión del equipo.

Además, la creciente competencia en el sector de consultorios odontológicos agudiza la necesidad de diferenciarse. Esto implica ofrecer un ambiente laboral atractivo y condiciones que promuevan el compromiso y la satisfacción del personal.

Otro aspecto crucial es la falta de una cultura orientada a resultados y al cliente. Para abordar esta debilidad, es fundamental establecer políticas que refuercen la importancia de cumplir con las expectativas de los pacientes como prioridad absoluta, por encima de los intereses personales. Esto contribuirá a generar lealtad a largo plazo por parte de los pacientes, quienes encontrarán en cada visita una experiencia satisfactoria y orientada a sus necesidades.

Por último, la ausencia de sistemas de control efectivos, una evaluación periódica de la gestión y los canales de marketing funcionales pueden estar generando ineficiencias operativas y estratégicas. Identificar estas deficiencias es el primer paso para definir un plan de acción correctivo que permita mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones de GODENTIST.

Se identificaron las siguientes oportunidades:

✓ Cultura de autocuidado en la ciudad: El Análisis de la Situación en Salud (ASIS) realizado con la metodología única del Ministerio de Salud y Protección Social publicado en 2022 por La Alcaldía de Bucaramanga muestra las condiciones orales, del subgrupo de enfermedades no transmisibles, en tercer lugar de causas de morbilidad con un 11,7%, específicamente en mujeres con el 12,0% en decremento y hombres con el 11,4% en aumento; lo que se interpreta

como un segmento de mercado desatendido e insatisfecho y con potencial de educación y concienciación sobre el autocuidado, que inicia con una buena higiene oral desde casa utilizando los elementos básicos como lo son: cepillo, crema y seda dental, los cuales cumplen la función de ser una barrera protectora contra enfermedades y gasto de dinero.

✓ Educación de la población sobre la salud oral: Para 2021 el porcentaje de hogares con analfabetismo del municipio de Bucaramanga reportado por el DANE fue de 11,8% valor inferior en comparación con el departamento, lo que da una amplia posibilidad de contribuir con el bienestar de la comunidad realizando programas educativos, que permitan destacar a la empresa a nivel social, fomentar la fidelidad de los pacientes actuales y aumentar la demanda de servicios.

✓ Adopción de tecnologías avanzadas: La implementación de tecnología se vuelve imprescindible en las áreas de la salud, pues permite diagnosticar y planificar tratamientos más precisos para mejorar la experiencia de los pacientes y optimizar la operatividad de la empresa. El tener la ventaja de adoptar estas tecnologías permite de entrada una diferenciación en el mercado.

✓ Calidad de insumos odontológicos: La durabilidad y eficacia de un tratamiento odontológico tiene relación directa con la calidad de insumos utilizados, además disminuyen las complicaciones durante los tratamientos como la fractura de materiales, que al final son decisivos para la confianza del paciente y su percepción del servicio. Una clínica que se compromete con la calidad y excelencia en todos los procesos de atención puede destacar de la competencia.

✓ Turismo en salud (afluencia de pacientes extranjeros): Las estadísticas territoriales de turismo publicadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo muestran para 2022 una cifra de 10.792 visitantes extranjeros no residentes en Bucaramanga y 22.900 llegadas de vuelos internacionales las cuales sin duda son cifras atractivas para fortalecer la oferta de servicios hacia este segmento, ya que pueden ser pacientes potenciales provenientes de países desarrollados que

tengan costos significativamente más altos para tratamientos de salud y estética oral en sus países de origen por el cambio la divisa en comparación a Colombia, así como está publicado en el artículo del medio de comunicación “La Red Hispana”, que llega a 40 millones de hispanohablantes de los Estados Unidos, en el que se comparte el costo promedio de tratamientos odontológicos correspondientes a 3 o 4 veces más de la tarifa del mercado bumangués.

✓ Formación para talento humano en la ciudad y en la región: Los principales actores de GODENTIST S.A.S. son odontólogos y auxiliares de salud oral. Los primeros actores cuentan con opciones de formación en Bucaramanga en las Universidades SantoTomás y Antonio Nariño y los segundos actores cuentan con opciones de formación en Escuela de Salud San Pedro Claver, Congregación Mariana, Corporación Educativa para el Trabajo y el Desarrollo Humano en Salud (Corposalud) y Corporación Educativa de Colombia (Eforsalud). Para los 2 perfiles se evidenció la oportunidad de ofrecer formación en temas que son demandantes en el mercado como técnicas de odontología digital, ética odontológica, servicio al cliente, ventas y resolución de conflictos, pues en el plan de estudios actual de cada una de las instituciones es poca o nula la información que se encuentra sobre estos temas.

✓ Orden público en la ciudad: Según el DANE este incluye la gestión de las fuerzas policiales regulares, auxiliares y policía de tránsito, de puertos y fronteras; los tribunales de justicia civil, penal y laboral, de los juzgados, de las cárceles y otros establecimientos destinados a la detención y rehabilitación de delincuentes, las entidades cuya finalidad principal es la administración del orden público y seguridad; y los servicios del cuerpo de bomberos. Teniendo en cuenta la definición, en Bucaramanga y su área Metropolitana, no se presenta desorden público a excepción de las marchas, que son poco frecuentes y afortunadamente las sedes GODENTIST

S.A.S. no se encuentran cerca de ninguna boscosidad, que fueron las zonas recientemente afectadas por incendios.

✓ Entorno de la empresa: El entorno de la empresa abarca una serie de factores, entre los que se encuentra el nivel socioeconómico de la comunidad circundante. Este factor puede ejercer una influencia significativa en la disposición y capacidad de las personas para invertir en servicios odontológicos. Por ejemplo, la ubicación de la empresa en un área próspera puede traducirse en una mayor disposición por parte de los pacientes para destinar recursos a tratamientos dentales de alta calidad. Asimismo, situarse en zonas comerciales concurridas puede potenciar la visibilidad y accesibilidad de la clínica para los pacientes potenciales. Por otro lado, la presencia de varias clínicas odontológicas en la misma área puede indicar una demanda considerable de servicios de salud y estética oral, presentando así una oportunidad para que GODENTIST se distinga de la competencia mediante una propuesta de valor diferenciada.

Las oportunidades descritas anteriormente confirman que la empresa cuenta con grandes oportunidades en cuanto a la adopción de tecnologías avanzadas, educación y turismo en salud. La facilidad de incursionar en estos tres campos requiere de inversión y planeación, de esta manera el tamaño de GODENTIST le permite tener mayor credibilidad y organización, por lo tanto, mayor facilidad para conseguir inversión, una red de contactos e implementación de herramientas para lograrlo. La educación de la población y el personal en la empresa no dejan de ser un desafío pues con la abundancia de información que se encuentra hoy en día, se requiere de una estrategia sólida que cautive al público y la realización de un seguimiento exhaustivo es determinante para la ejecución y cumplimiento de estos proyectos, garantizando siempre la innovación y continuidad de las operaciones de la clínica

Se identificaron las siguientes fortalezas:

✓ Imagen: La empresa goza de una sólida imagen institucional, respaldada por el cumplimiento de los 7 estándares fundamentales para su funcionamiento. Estos estándares incluyen la excelencia en el talento humano, la infraestructura de calidad, la dotación adecuada de recursos, la implementación de procesos prioritarios, la meticulosa gestión de historias clínicas y registros, la interdependencia efectiva entre áreas y la garantía de suministros médicos, dispositivos e insumos. Además, ha conformado una sólida presencia en el ámbito digital, destacándose en plataformas como Facebook, Instagram y Tiktok; esta presencia activa en redes sociales no solo fortalece su visibilidad, sino que también contribuye a la construcción de una comunidad en línea y al fomento del interés de nuevos seguidores. Por otro lado, hasta la fecha, la empresa no ha enfrentado problemas éticos o legales de ninguna índole. Su compromiso con la integridad y la ética empresarial se refleja en su continua preocupación por abordar cualquier experiencia negativa que puedan tener los pacientes durante su visita a las instalaciones. La empresa se esfuerza por brindar soluciones efectivas y satisfactorias en caso de que surjan inconvenientes, lo que contribuye a fortalecer la confianza y la lealtad de los pacientes.

✓ Inversión en tecnología para la mejora del servicio: La primera inversión en última tecnología se realizó a mediados de noviembre de 2022 correspondiente a un escáner intraoral, el cual significó la incursión en el flujo digital de la odontología, lo cual tiene numerosos beneficios para el resultado de los tratamientos odontológicos, priorizando la comodidad de los pacientes. Asimismo, mejora la comunicación con laboratorios dentales, disminuye los residuos, permite realizar seguimiento, es rápido, preciso y predecible.

✓ Talento humano calificado: La selección del personal en GODENTIST es un proceso riguroso que comienza desde la convocatoria misma. Se realiza una evaluación exhaustiva del

perfil de cada candidato, teniendo en cuenta diversos criterios que garantizan su idoneidad para operar en una clínica odontológica. Entre estos criterios se incluyen la verificación de diplomas, actas de grado, recomendaciones académicas, certificaciones laborales y evidencia de resultados previos obtenidos en funciones similares. Este enfoque meticuloso asegura que el personal contratado posea las habilidades y la experiencia necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles dentro de la organización.

✓ Talento humano con experiencia: Si bien es cierto que se realiza un exhaustivo proceso de selección también se tiene en cuenta la acumulación de años de práctica clínica, trato humanizado y actualización de técnicas odontológicas o administrativas según el cargo para identificar las habilidades a desarrollar dentro de la organización.

✓ Calidad de tratamientos: Comienza a hacerse realidad en la empresa desde el primer momento en que se cuenta con un equipo de odontólogos con vocación a su profesión y el don de servir. Puede ser retador el hecho de buscar talento en salud con estas características de personalidad, pero cuando se logra, junto con la realización adecuada de protocolos y ejecución de atención odontológica, se cumple con la satisfacción del paciente y el éxito clínico a largo plazo.

✓ Capacidad para competir con precios: El hecho de contar con una nueva línea de negocio como lo es el laboratorio dental digital actual, permite maximizar la capacidad de ofrecer tratamientos de función y estética excepcional, más personalizados y en tiempo récord. En un inicio la inversión de maquinaria y tecnología fue significativa, pero los costos se han reducido a largo plazo y ha generado beneficios como optimización, control, mejor comunicación y disminución de desperdicio de materiales. El competir con precio ha permitido llegar a una gama más amplia de pacientes y generar de recomendación voz a voz en cuanto a los tratamientos de

prótesis fija en cerámica como coronas, incrustaciones y carillas de la rama de la rehabilitación oral.

✓ Opciones métodos de pago: Por lo general las clínicas y consultorios privados prefieren el pago de contado de sus pacientes por factores como el flujo de efectivo, negociación de precio y reducción de costos y riesgos administrativos y financieros. En el caso de GODENTIST se cuenta actualmente con 7 métodos de financiación, los cuales 6 se gestionan de forma virtual y se cuenta con el aprobado entre 15 y 30 minutos después de iniciar la solicitud. Esta es una ventaja enorme para la empresa porque los pacientes pueden iniciar su tratamiento de inmediato sin preocuparse por la carga financiera y es en definitiva un atractivo para nuevos pacientes.

✓ Acceso a capital cuando requiera: Gracias a los buenos indicadores como comportamiento de pago, historial crediticio, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, antigüedad en el mercado, entre otros la empresa siempre ha contado con el apoyo de entidades bancarias para la adquisición de préstamos, los cuales se realizan como inversiones en activos a largo plazo.

Las fortalezas descritas anteriormente, le permiten a GODENTIST mantener una posición competitiva sólida. Principalmente, la capacidad de acceder a capital con facilidad para invertir de manera oportuna en tecnología de vanguardia. Esta inversión continua se traduce en una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos, con énfasis en la rapidez, precisión y estética en los tratamientos.

Además, la organización sobresale en la competencia de precios, especialmente en los servicios de rehabilitación oral, que presentan una alta demanda en el mercado. Esta capacidad de ofrecer precios competitivos, combinada con la flexibilidad en los métodos de pago para los pacientes, constituye un factor clave en la prestación de servicios odontológicos.

La empresa demuestra una notable adaptabilidad a la cultura contemporánea de la gratificación instantánea. Su enfoque en la constante renovación y la inversión en el desarrollo del talento humano son pilares fundamentales. GODENTIST no solo exige un alto rendimiento a su equipo, sino que también brinda un sólido acompañamiento para optimizar la ejecución de tratamientos, garantizando así la máxima satisfacción de los pacientes.

Este compromiso con la excelencia en el servicio no solo consolida la imagen y la reputación de la empresa, sino que también asegura su relevancia y liderazgo en un mercado odontológico competitivo y en constante evolución.

Se identificaron las siguientes amenazas:

✓ Tasa de desempleo en la ciudad y en la región: Cuando la tasa de desempleo es alta afecta inmediatamente la capacidad de la población para pagar tratamientos dentales independientemente del método de pago, lo que reduce notablemente la demanda de servicios de la clínica.

✓ Salario promedio en la ciudad y en la región: Si el salario promedio es bajo, los pacientes son muy sensibles al precio pueden optar por postergar o buscar tratamientos más económicos, aunque sean de menor calidad, lo que afecta a corto plazo la facturación de la clínica.

✓ Cultura de trabajo en la ciudad y en la región de los odontólogos: En situaciones donde la cultura laboral no prioriza o valora lo suficiente la calidad del tratamiento y la atención al paciente, los odontólogos podrían enfrentar dificultades para proporcionar tratamientos odontológicos garantizados. Esto, a su vez, podría impactar negativamente en la satisfacción del cliente y en la reputación general de la clínica.

✓ Capital humano calificado para implementación de tecnología: La falta de capital humano calificado para la implementación de tecnología: La carencia de personal capacitado en

el uso de tecnologías avanzadas en el campo de la odontología podría restringir la capacidad de la clínica para ofrecer tratamientos modernos y competitivos de manera eficiente. Además, el personal administrativo suele carecer de conocimientos en tecnología avanzada para la gestión eficiente de funciones y responsabilidades, ya que la implementación de estos sistemas requiere tiempo, dinero y, a menudo, se realiza una capacitación posterior a la contratación en la organización. Esta falta de habilidades tecnológicas podría representar un obstáculo significativo para la eficacia operativa y la competitividad de la clínica en el mercado.

✓ Talento humano en salud calificado: Escasez de talento humano en salud calificado: La falta de profesionales de la salud calificados, incluyendo odontólogos y personal auxiliar, representa una amenaza para la clínica, ya que podría dificultar su capacidad para satisfacer la demanda de servicios y mantener los altos estándares de atención. Dado que la curva de aprendizaje varía entre individuos, es fundamental implementar una planificación para la gestión del conocimiento con el fin de mitigar cualquier impacto negativo en la empresa.

✓ Fuga de pacientes por competencia desleal: La competencia desleal está presente fuera y dentro de la clínica con una oferta de servicios a precios muy bajos y publicidad engañosa, la pérdida de pacientes puede ser evidente cuando se realiza cambio de profesional en GODENTIST pues los odontólogos tienen relación directa con los pacientes. De igual forma, los competidores pueden realizar falsas denuncias a entidades de control o generar mala reputación voz a voz para adquirir pacientes.

✓ Aumento de la oferta de servicios odontológicos en el mercado: Un mercado saturado con muchas clínicas y profesionales de la odontología puede generar una competencia feroz y dificultar la diferenciación de la empresa, lo que podría afectar su participación en el mercado.

✓ Enfoque del mercado en bajos precios en lugar de calidad: El mercado está más preocupado por los precios bajos que por la calidad de los servicios, GODENTIST puede tener dificultades para competir si enfoca sus esfuerzos en ofrecer tratamientos de alta calidad que pueden tener costos más altos.

Según las amenazas descritas anteriormente GODENTIST debe adoptar estrategias proactivas para mitigar su impacto y mantener su posición competitiva en el mercado. Esto incluye la implementación de programas de capacitación y desarrollo para el personal en tecnología y atención al paciente. Asimismo, la clínica debe enfocarse en diferenciarse mediante la promoción de su compromiso con la calidad y la excelencia en el servicio, destacando sus fortalezas y valores únicos para atraer y retener clientes. Además, GODENTIST debe mantenerse alerta ante prácticas desleales de competidores y trabajar en la construcción de una sólida reputación basada en la confianza y la transparencia en su comunidad. En última instancia, enfrentar estas amenazas requiere una combinación de visión estratégica, adaptabilidad y enfoque en la mejora continua para asegurar el éxito a largo plazo de la clínica.

7.3.3.1 Fortalezas – Oportunidades (FO). Con la combinación de las fortalezas identificadas en GODENTIST y el aprovechamiento de las oportunidades encontradas, se proyecta un aumento significativo en la eficiencia operativa, la satisfacción de los pacientes y la rentabilidad de la compañía. Este enfoque estratégico se basa en tres estrategias clave, que abarcan las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, clientes y financiera. Destacando especialmente la inversión en tecnología para mejorar el servicio y la capacidad para competir con precios, ya que son factores determinantes en la percepción de valor de los pacientes y la competitividad empresarial.

El objetivo principal es no solo implementar tecnología para la realización de tratamientos odontológicos, sino también brindar una experiencia integral desde el primer contacto con la clínica. Además, diferenciar GODENTIST con campañas educativas que promuevan la cultura de autocuidado y los resultados de calidad en un tiempo reducido gracias a la línea de negocio de laboratorio digital, todo esto conforma una fórmula de éxito para las estrategias FO.

Figura 22.

Estrategias FO

ANÁLISIS MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	
		1	Imagen
		2	Inversión en tecnología para la mejora del servicio
		3	Talento humano calificado
		4	Talento humano con experiencia
		5	Calidad de tratamientos
		6	Capacidad para competir con precios
		7	Opciones métodos de pago
		8	Acceso a capital cuando requiera
			0
	0		
	0		
	0		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
1	Cultura de autocuidado en la ciudad y en la región	1	Proporcionar formación al personal en el uso de herramientas y sistemas tecnológicos específicos para mejorar la eficiencia y
2	Educación de la población sobre la salud oral	2	Implementar un programa continuo de educación sobre el cuidado y la prevención de la salud oral para fortalecer la
3	Adopción de tecnologías avanzadas	3	Crear un plan de mercadeo para posicionamiento de marca en pacientes extranjeros
4	Calidad de insumos odontológicos		
5	Turismo en salud (afluencia de pacientes extranjeros)		
6	Formación para talento humano en la ciudad y en la región		
7	Orden público en la ciudad		
8	Entorno de la empresa		

7.3.3.2 Debilidades – Oportunidades (DO). Con la combinación de las debilidades identificadas en GODENTIST y el aprovechamiento de las oportunidades encontradas, se proyecta un impacto en el aumento de cierre de ventas, eficiencia operativa y adquisición de clientes. Este enfoque estratégico se basa en tres estrategias clave, que abarcan las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes. Destacando especialmente el reto de sentido de pertenencia del personal y la evaluación periódica de la gestión, ya que son factores determinantes en la satisfacción de los pacientes y la productividad empresarial.

El objetivo principal es desarrollar el equipo de trabajo para mejorar la experiencia de pacientes y preparar la empresa para atender de manera más frecuente al mercado internacional. Asimismo, diferenciar GODENTIST con un excelente servicio al cliente y mejora continua presente, que dan como resultado unas sólidas estrategias DO.

Figura 23.

Estrategias DO

ANÁLISIS MATRIZ DOFA		DEBILIDADES	
		1	Habilidad atraer personal calificado
		2	Sistemas de control eficaces
		3	Toma de decisiones basada en la evidencia
		4	Evaluación periódica de la gestión
		5	Índice de rotación del personal
		6	Sentido de pertenencia
		7	Orientación a resultados y al cliente
		8	Tipo de contratación de especialistas
		9	Lealtad del paciente
		10	Canales de marketing funcionales
		11	Grado de uso de endeudamiento
		12	Reservas de contingencia
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS DO	
1	Cultura de autocuidado en la ciudad y en la región	1	Crear talleres comerciales y promover la participación activa de odontólogos para fortalecer el cierre de venta de tratamientos
2	Educación de la población sobre la salud oral	2	Realizar auditorías internas periódicas con el uso de tecnologías avanzadas para identificar áreas de mejora en los procesos
3	Adopción de tecnologías avanzadas	3	Establecer alianzas estratégicas con agencias de turismo médico y compañías de seguros internacionales para promover
4	Calidad de insumos odontológicos		
5	Turismo en salud (afluencia de pacientes extranjeros)		
6	Formación para talento humano en la ciudad y en la región		
7	Orden público en la ciudad		
8	Entorno de la empresa		

7.3.3.3 Fortalezas – Amenazas (FA). Con la combinación de las fortalezas identificadas en GODENTIST y la prevención de amenazas encontradas, se espera la cohesión del equipo, mejora del servicio y facturación de la empresa. Este enfoque estratégico se basa en tres objetivos estratégicos, que comprenden las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, financiera y clientes. Resaltando la importancia de los costos mensuales y el know how de los colaboradores y

prestadores de servicio, ya que son factores determinantes en la satisfacción de los pacientes, adquisición y recompra del servicio.

El objetivo principal es gestionar el conocimiento dentro de la organización y brindar a los pacientes cada vez más motivos para ser parte de los clientes de GODENTIST, lo que constituye las estrategias FA.

Figura 24.

Estrategias FA

ANÁLISIS MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	
		1	Imagen
		2	Inversión en tecnología para la mejora del servicio
		3	Talento humano calificado
		4	Talento humano con experiencia
		5	Calidad de tratamientos
		6	Capacidad para competir con precios
		7	Opciones métodos de pago
		8	Acceso a capital cuando requiera
		ESTRATEGIAS FA	
AMENAZAS			
1	Tasa de desempleo en la ciudad y en la región	1	Establecer un programa de mentoría en el que los odontólogos con experiencia compartan sus conocimientos y habilidades
2	Salario promedio en la ciudad y en la región	2	Mejorar la estructura estratégica de costos para incrementar los ingresos anuales en un 20%
3	Cultura de trabajo en la ciudad y en la región de los odontólogos	3	Ampliar el portafolio de servicios para atracción de nuevos segmentos de clientes
4	Capital humano calificado para implementación de tecnología		
5	Talento humano en salud calificado		
6	Fuga de pacientes por competencia desleal		
7	Aumento de la oferta de servicios odontológicos en el mercado		
8	Enfoque del mercado en bajos precios en lugar de calidad		

7.3.3.4 Debilidades – Amenazas (DA). Con la combinación de las debilidades identificadas en GODENTIST y la prevención de amenazas encontradas, el propósito es incrementar la facturación y mejorar la retención tanto del personal como de los pacientes,

priorizando su bienestar y acompañamiento durante su experiencia en la empresa. Esto se fundamenta en dos objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y de aprendizaje y crecimiento organizacional en los que se identifica la importancia de la satisfacción del personal y los pacientes con la gestión de talento humano y el cumplimiento riguroso de los procesos misionales.

El objetivo principal es promover la armonía y una cultura organizacional sólida entre los colaboradores en todas las áreas de la empresa, al mismo tiempo que se fomenta el compromiso y la asistencia continua de los pacientes a sus citas odontológicas. Para lograr esto, se crearon las estrategias DA, que permitirán garantizar un servicio excelente y una entrega eficaz de tratamientos.

Figura 25.

Estrategias DA

ANÁLISIS MATRIZ DOFA		DEBILIDADES	
		1	Habilidad atraer personal calificado
		2	Sistemas de control eficaces
		3	Toma de decisiones basada en la evidencia
		4	Evaluación periódica de la gestión
		5	Índice de rotación del personal
		6	Sentido de pertenencia
		7	Orientación a resultados y al cliente
		8	Tipo de contratación de especialistas
		9	Lealtad del paciente
		10	Canales de marketing funcionales
		11	Grado de uso de endeudamiento
		12	Reservas de contingencia
		ESTRATEGIAS DA	
AMENAZAS			
1	Tasa de desempleo en la ciudad y en la región	1	Crear un plan de bienestar para atracción y retención de personal
2	Salario promedio en la ciudad y en la región	2	Aumentar la tasa de cumplimiento de citas para incrementar el LTV en un 20%
3	Cultura de trabajo en la ciudad y en la región de los odontólogos		
4	Capital humano calificado para implementación de tecnología		
5	Talento humano en salud calificado		
6	Fuga de pacientes por competencia desleal		
7	Aumento de la oferta de servicios odontológicos en el mercado		
8	Enfoque del mercado en bajos precios en lugar de calidad		

8. Propuesta modelo de negocio

8.1 Modelo Estratégico

Canvas: El Canvas de negocio es una herramienta esencial para obtener una comprensión completa y organizada de la empresa. En el caso de GODENTIST, este análisis reveló una red sólida de socios clave que abarca desde servicios radiológicos hasta colaboraciones con universidades y aseguradoras. Las actividades centrales de la clínica, como el diagnóstico y la planificación de tratamientos odontológicos, se complementan con un enfoque en la atención al cliente, la gestión de calidad y la innovación tecnológica. Respalda por recursos clave como su reputación consolidada, infraestructura tecnológica de vanguardia y un equipo altamente cualificado, GODENTIST se destaca en su compromiso de proporcionar tratamientos odontológicos de alta calidad y personalizados. Sus relaciones con los pacientes se basan en un trato humano y respetuoso, respaldado por garantías de calidad, agilidad en el servicio y un entorno cómodo. La clínica utiliza una variedad de canales, desde redes sociales hasta eventos de salud, para llegar a su segmento objetivo: adultos jóvenes y de mediana edad conscientes de la salud y dispuestos a invertir en su bienestar dental. Con una estructura de costos bien definida y diversas fuentes de ingresos, incluyendo tratamientos odontológicos particulares y turismo dental, GODENTIST ofrece un servicio de calidad respaldado por tecnología de vanguardia, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus pacientes.

Figura 26.

Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON PACIENTES
Servicio radiológico	Diagnóstico y planificación de tratamiento odontológico	*Proporcionar alta calidad y tecnología avanzada para optimizar el resultado de cada tratamiento odontológico	Trato humano, amable y respetuoso
Servicio de mantenimiento	Servicio al cliente		Calidad y garantía de tratamientos odontológicos
Servicio de limpieza	Gestión de calidad		Atención rápida y eficaz
Universidades	Plan de desarrollo y formación del personal		Ambiente agradable, limpio y cómodo
Aseguradoras	Innovación y actualización tecnológica		Agendamiento automatizado
Financieras	Plan de mercadeo	*Ofrecer una experiencia personalizada y tecnológica a cada paciente, prestando atención a sus necesidades	Servicio post venta
Laboratorio dental	Gestión de relaciones con socios clave		Educación, promoción y prevención
Agencias de turismo médico	RECURSOS CLAVE		Asesoría especializada
Empresas de transporte	Reputación y marca	*Brindar soporte y solución post venta a los pacientes sin importar el lugar en donde estén	CANALES
	Acceso a financiamiento		Redes sociales: Facebook, Tiktok, Instagram, LinkedIn
Hoteles	Infraestructura moderna y tecnológica		*Contar con amplias facilidades de pago
Empresas locales	Personal calificado	*Tener profesionales con experiencia y formación certificada	Correo electrónico
	Cultura organizacional		Eventos y ferias de salud
Profesionales de la salud	Sistemas de información: Página web, CRM, ERP		Sedes propias
	Base de datos de pacientes		Flyers
	Ciberseguridad		Asesores de servicio al cliente

SEGMENTO DE PACIENTES	ESTRUCTURA DE COSTOS	FUENTES DE INGRESOS
Adultos jóvenes y de mediana edad, Principalmente clase media y alta, con la capacidad para invertir en tratamientos odontológicos.	Costos fijos: salarios nómina, arriendos, servicios públicos, mercadeo, formación de personal, leasings.	Tratamientos odontológicos particulares
Residentes de áreas urbanas y suburbanas, donde existe mayor conciencia sobre la importancia de la salud y estética dental.		Consulta y Diagnóstico
Personas con estilo de vida activo, que participan en actividades sociales, que desean sentirse seguros de sí mismos y quieren mejorar su imagen personal y profesional.	Costos variables: comisiones odontólogos generales, honorarios odontólogos especialistas, suministro de insumos odontológicos e instrumental, mantenimiento locativo, mantenimiento de equipos biomédicos y otros.	Productos de higiene dental
Valoran la salud y el bienestar por lo que están dispuestos a invertir en tratamientos odontológicos.		Turismo odontológico
Paacientes que valoran la tecnología, la innovación y el impacto ambiental de las industrias.		Portafolio corporativo

8.2 Direccionamiento Estratégico

Como se ha destacado en el análisis previo de la organización, se ha identificado una notable ausencia de un direccionamiento estratégico sólido. En respuesta a esta necesidad de fortalecimiento de este aspecto fundamental, y tomando en consideración la información obtenida

durante el diagnóstico, se proponen los siguientes elementos para enriquecer el direccionamiento estratégico de GODENTIST, los cuales han sido aprobados por la dirección de esta:

8.2.1 Misión

Mejorar la salud y estética oral mediante tratamientos innovadores y de alta calidad diseñados para resolver las necesidades de los pacientes garantizando un tiempo efectivo, seguro y agradable en nuestra consulta, impactando la calidad de vida, el bienestar integral y desarrollando continuamente a nuestros colaboradores.

8.2.2 Visión

Ser la red de clínicas líder y referente en Bucaramanga que genere valor económico, social y ambiental sostenible con la capacidad de innovar y evolucionar el servicio de la odontología de la mano de los mejores colaboradores.

8.2.3 Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera:

- ✓ Mejorar la estructura estratégica de costos para incrementar los ingresos anuales en un 20%.
- ✓ Aumentar la tasa de cumplimiento de citas para incrementar el valor de vida del paciente en un 20%.

Perspectiva del cliente:

✓ Implementar un programa continuo de educación sobre el cuidado y la prevención de la salud oral para fortalecer la lealtad del paciente.

Perspectiva de procesos internos:

✓ Realizar auditorías internas periódicas con el uso de tecnologías avanzadas para identificar áreas de mejora en los procesos operativos y administrativos de la clínica.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

✓ Proporcionar formación al personal en el uso de herramientas y sistemas tecnológicos específicos para mejorar la eficiencia y precisión en el trabajo diario.

✓ Crear talleres comerciales y promover la participación activa de odontólogos para fortalecer el cierre de venta de tratamientos.

✓ Establecer un programa de mentoría en el que los odontólogos con experiencia compartan sus conocimientos y habilidades para desarrollar a los profesionales más jóvenes o nuevos en la compañía.

8.2.4 Valores Institucionales

Empatía: Tengo la capacidad de identificarme con los demás y compartir sus pensamientos y sentimientos.

✓ Escuchamos activamente las preocupaciones de los pacientes y diseñamos en conjunto el plan de tratamiento que mejor se adapte a sus necesidades.

✓ Nos comunicamos asertivamente entre colaboradores manteniendo un ambiente laboral positivo y creamos relaciones saludables a largo plazo.

✓ Expresamos el agradecimiento a nuestros proveedores y socios comerciales por su colaboración y contribución a nuestro éxito.

Compromiso: Participo con dedicación en el logro de metas organizacionales.

✓ Entregamos tratamientos de alta calidad a nuestros pacientes, pensando en su bienestar y realizando un acompañamiento personalizado.

✓ Estamos presentes y disponibles para apoyar a nuestro equipo de trabajo y en conjunto nos esforzamos por entregar resultados.

✓ Brindamos retroalimentación constructiva y constante a los proveedores y socios comerciales cuidando la relación a largo plazo y potenciando a nuestros equipos.

Honestidad: Actúo con transparencia, integridad y ética en cada una de las situaciones que emergen día a día, incluso cuando enfrento desafíos en el entorno donde estoy inmerso.

✓ Somos transparentes en la comunicación con nuestros pacientes brindándoles información precisa, oportuna y veraz.

✓ Involucramos a nuestro equipo en procesos de toma de decisiones explicándoles la realidad de la empresa y construyendo confianza y comprensión.

✓ Dialogamos abiertamente con los proveedores y socios comerciales comprendiendo sus desafíos y buscando el beneficio mutuo.

Respeto: Reconozco los derechos, las opiniones y diferencias de todos los miembros de la organización.

✓ Valoramos el tiempo de nuestros pacientes respetando las fechas de entrega y los tiempos de sus citas asignadas.

✓ Respetamos los derechos y la dignidad de nuestros colaboradores proporcionando un trato equitativo para todos.

✓ Cumplimos con los acuerdos establecidos en los contratos con nuestros proveedores y socios comerciales respetando la confidencialidad de su información.

Adaptabilidad: Tengo la capacidad y la disposición de generar nuevas ideas ajustándome y respondiendo de manera efectiva a los cambios en el entorno.

✓ Implementamos tecnología de vanguardia en el diagnóstico y planeación de tratamientos ofreciendo resultados personalizados a nuestros pacientes.

✓ Promovemos la creatividad y flexibilidad de roles fomentando una cultura en la que los colaboradores se sientan seguros de experimentar y proponer ideas novedosas.

✓ Compartimos conocimientos y mejores prácticas con nuestros proveedores y socios comerciales colaborando en conjunto en la mejora continua.

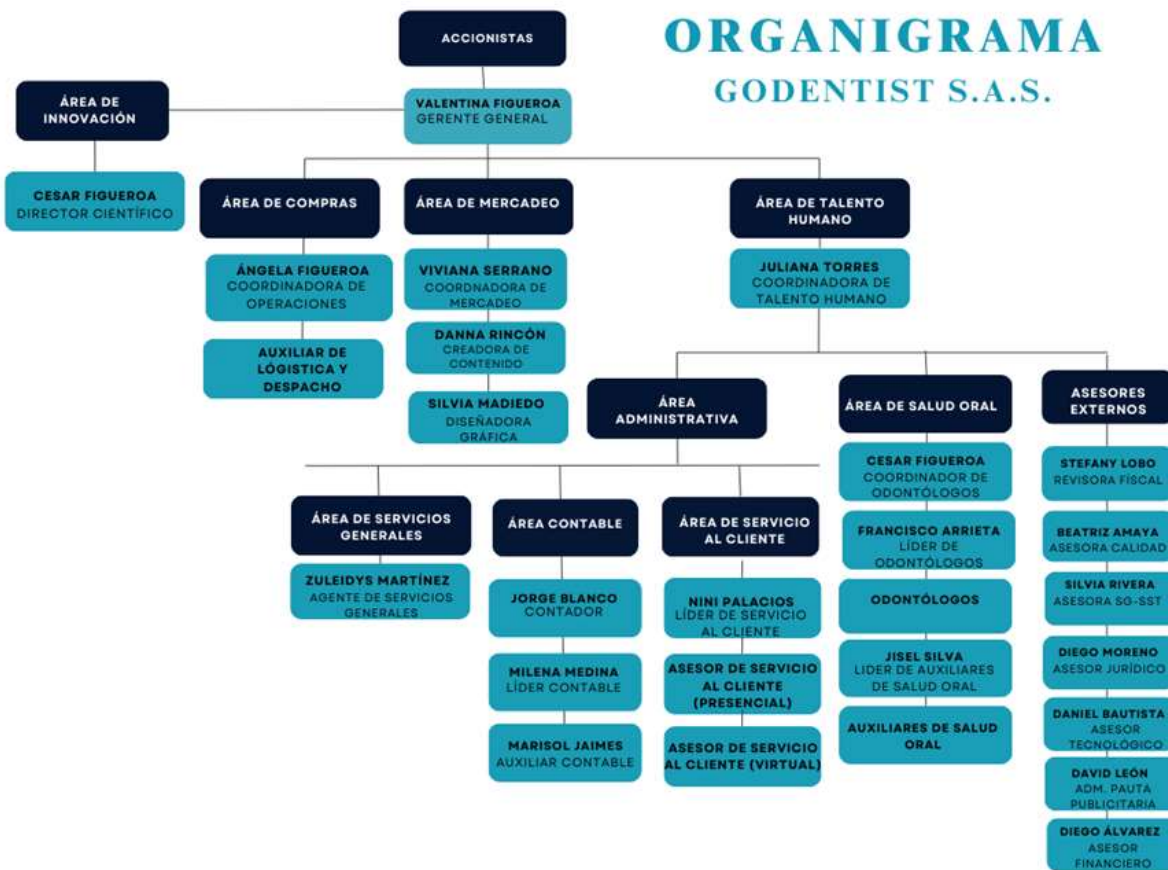
8.2.5 Organigrama

La primera estructura organizativa de GODENTIST consistía en la junta de socios, la junta directiva, la gerencia y cuatro departamentos: Administrativo, Asistencial, Operativo y HSEQ. Sin embargo, debido a la expansión de la empresa, se necesitaba un organigrama más moderno y eficiente que reflejara mejor la complejidad de las operaciones. En esta nueva estructura, los departamentos fueron redefinidos como áreas funcionales para alinear mejor las operaciones con la estrategia de la organización. Por ejemplo, el departamento administrativo se transformó en el área administrativa, el departamento asistencial se convirtió en el área de salud oral, y el departamento HSEQ fue renombrado como asesores externos, todos integrados en el área de talento humano. Esta redefinición se hizo con el objetivo de satisfacer las necesidades identificadas en la matriz DOFA, donde se destacaba la importancia de fortalecer las capacidades del talento

humano. Además de estas adaptaciones, se crearon nuevas áreas especializadas para impulsar la ventaja competitiva de la empresa en innovación y tecnología. Por lo tanto, se estableció un área de innovación dedicada específicamente a desarrollar y ofrecer servicios de vanguardia para los pacientes. Por último, se incorporaron las áreas de compras y mercadeo en respuesta a la amenaza identificada durante el diagnóstico. Estas adiciones se concibieron con el propósito de fortalecer y ampliar las capacidades de la organización, proporcionándole la flexibilidad necesaria para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y aprovechar al máximo los avances en la industria odontológica.

Figura 27.

Organigrama Actual GoDentist



8.2.6 Mapa de Procesos

La organización cuenta con catorce (14) procesos distribuidos en procesos Estratégicos, Misionales, Apoyo, Control y Evaluación los cuales se detallan a continuación:

Figura 28.

Mapa de Procesos



Se desarrollaron 3 procesos estratégicos que en conjunto constituyen el fundamento de la dirección de la empresa. Estos procesos tienen como autoridad al gerente general, director científico, asesor tecnológico y asesor de calidad, quienes tienen como objetivo principal mantener la competitividad continua de la empresa mediante una eficiente planeación, gestión de recursos y

adaptación a los avances tecnológicos y tendencias en el cuidado de la salud oral, cumpliendo con mantener y mejorar la calidad del servicio en todo momento.

Figura 29.

Caracterización de proceso de Direccionamiento y planeación estratégica

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Direccionamiento y planeación estratégica			AUTORIDAD:	Gerente general
OBJETIVO:	Establecer la dirección, los objetivos y plan estratégico de Go Dentist				
ALCANCE:	Definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos como la elaboración de planes de acción para su consecución				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Entorno político, económico, social, tecnológico, competitivo, escolar, legal	P	Análisis interno y externo	Diagnóstico y evaluación DOFA	Go Dentist
Personal Go Dentist	Diagnóstico y evaluación DOFA Diálogo con colaboradores	H	Definición de misión, visión y valores Establecimiento de objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo Plan de acción detallado para cada objetivo	Plan estratégico	Go Dentist
Personal Go Dentist	Plan estratégico, salón de reuniones, computador, videobeam	V	Difusión del plan estratégico con todas las áreas de la empresa	Personal capacitado y alineado con la organización	Go Dentist
Personal Go Dentist	Documentación actualizada	A	Monitoreo y ajustes del proceso	Personal orientado a la mejora continua	Go Dentist

Figura 30.

Caracterización de proceso de Gestión de la innovación

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de la innovación			AUTORIDAD:	Director científico, Asesor tecnológico y Gerente general
OBJETIVO:	Fomentar la creatividad y la implementación de nuevas ideas y tecnologías para mejorar los servicios y procesos de Go Dentist				
ALCANCE:	Identificación, evaluación e implementación de innovaciones relevantes para Go Dentist				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Personal Go Dentist		P	Identificación de oportunidades de mejora e innovación en los servicios y procesos de la clínica, a través de la observación, retroalimentación de los pacientes y análisis del mercado	Diagnóstico y evaluación de oportunidades	Go Dentist
Personal Go Dentist	Diagnóstico y evaluación de oportunidades	H	Establecimiento de objetivos de innovación a mediano y largo plazo Plan de acción	Plan de innovación	Go Dentist
Personal Go Dentist	Plan de innovación	V	Implementar las innovaciones seleccionadas, incluyendo la capacitación del personal y la comunicación efectiva de los cambios	Personal capacitado y alineado con la organización	Go Dentist y pacientes
Personal Go Dentist	Personal capacitado y alineado con la organización	A	Monitoreo y ajustes de las innovaciones implementadas	Personal orientado a la mejora continua	Go Dentist

Figura 31.

Caracterización de proceso de Gestión de calidad

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de calidad			AUTORIDAD:	Asesor de calidad y Gerente general
OBJETIVO:	Garantizar que los servicios ofrecidos por Go Dentist cumplan con estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los pacientes				
ALCANCE:	Actividades relacionadas con el control y mejora continua de la calidad de los servicios odontológicos				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Personal Go Dentist		P	Estudio y comprensión de requisitos y estándares de calidad Identificación de procesos, recopilación de información y análisis de datos	Un equipo estratégico consciente y enfocado en garantizar la satisfacción de los pacientes y la eficacia de los servicios	Go Dentist
Personal Go Dentist	Un equipo estratégico consciente y enfocado en garantizar la satisfacción de los pacientes y la eficacia de los servicios	H	Establecimiento de estándares de calidad para los servicios odontológicos, basados en las mejores prácticas y regulaciones del sector. Identificación de áreas de mejora y desarrollo de planes de acción para abordar deficiencias o problemas identificados	Plan de trabajo para cumplimiento de estándares	Go Dentist
Personal Go Dentist	Plan de trabajo para cumplimiento de estándares	V	Monitoreo regular del desempeño de la clínica en relación con estos estándares, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPIs) y herramientas de evaluación de la calidad. Evaluación periódica del sistema de gestión de calidad de la clínica y realización de auditorías internas para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos	Informes de seguimiento y personal comprometido con la calidad	Go Dentist
Personal Go Dentist	Informes de seguimiento y personal comprometido con la calidad	A	Implementación de acciones correctivas y preventivas para garantizar la calidad continua de los servicios, incluyendo la capacitación del personal y la revisión de procesos	Personal capacitado y orientado a la mejora continua	Go Dentist y pacientes

Se plantearon 3 procesos misionales que en conjunto constituyen la experiencia completa de los pacientes, desde el agendamiento de su cita inicial hasta el servicio post-venta del tratamiento. Estos procesos tienen como autoridad a los asesores de servicio al cliente, auxiliares de salud oral y odontólogos, quienes representan la atención virtual y presencial con los pacientes y tienen como objetivo principal generar confianza y lealtad con los pacientes mediante una atención personalizada y la entrega de resultados garantizados, cumpliendo con satisfacción del paciente en todo momento.

Figura 32.

Caracterización de proceso de Gestión de admisión

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de admisión			AUTORIDAD:	Asesores de servicio al cliente
OBJETIVO:	Garantizar la recopilación completa de datos y cumplimiento de requisitos para admisión del paciente				
ALCANCE:	Abarca desde el ingreso y recepción de pacientes hasta la admisión y ubicación en sala de espera				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Asesores de servicio al cliente Software	ERP, tareas pendientes y citas agendadas	P	Verificar el funcionamiento de ERP	Comprensión y planeación de tareas a ejecutar durante el día	Paciente
			Verificar las tareas pendientes del día anterior		
			Verificar las citas programadas del día		
Asesores de servicio al cliente Software Pacientes	Comprensión y planeación de tareas a ejecutar durante el día	H	Ingresar al ERP	Paciente registrado y en espera para ser atendido	Odontólogo Departamento de contabilidad
			Solicitar el documento de identificación del paciente		
			Confirmar y/o actualizar los datos del paciente		
			Recaudar el valor del servicio a adquirir por el paciente		
			Solicitar firma de consentimiento informado		
Dar admisión "en sala de espera" y dirigir al paciente a sala de espera					
Pacientes Personal asistencial	Paciente en espera para ser atendido Información de novedades en consultorio	V	Monitorear el estado actual de la cita para confirmar la continuidad de atención al paciente	Paciente atendido	Go Dentist
Pacientes Personal asistencial	Paciente en espera para ser atendido Información de novedades en consultorio	A	Tomar de acción correctiva de acuerdo a la verificación con el personal asistencial	Paciente atendido	Go Dentist

Figura 33.

Caracterización de proceso de Gestión de atención al paciente

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de atención al paciente			AUTORIDAD:	Odontólogos, Auxiliares de salud oral y Asesores de servicio al cliente
OBJETIVO:	Brindar una atención personalizada, tecnológica y de calidad a los pacientes durante su visita para asegurar su comodidad y satisfacción				
ALCANCE:	Abarca desde el momento en que el paciente ingresa al consultorio y finaliza su cita				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Auxiliares de salud oral Software	ERP, cita agendada y paciente en sala de espera	P	Verificar el procedimiento a realizar al paciente	Consultorio preparado para llevar a cabo el diagnóstico o procedimiento odontológico	Odontólogo Paciente
			Preparar la bandeja con el instrumental y los insumos correspondientes al procedimiento		
Asesores de servicio al cliente Software Pacientes	ERP y consultorio preparado para llevar a cabo el diagnóstico o procedimiento odontológico	H	Ingresar al ERP y confirmar el motivo de la cita	Diagnóstico inicial Solicitud de exámenes diagnósticos Plan de tratamiento Historia clínica Evolución clínica	Odontólogo Departamento de contabilidad
			Verificar la bandeja y babero listos		
			Llamar al paciente al consultorio		
			Cambiar el estado del paciente "atendiéndose"		
			Saludar al paciente "Bienvenido a Go Dentist soy..."; preguntar y/o recordar que se va a realizar en la cita. Si es paciente nuevo informar sobre la tecnología avanzada, exámenes de fluoración y realizar diagnóstico y cotización o ejecutar el procedimiento odontológico siguiendo los protocolos de higiene, seguridad y técnicos. Solicitando apoyo de auxiliar de salud oral si es necesario.		
			Solicitar firma de la evolución del día		
Cambiar el estado del paciente "asistió"					
Odontólogo Software	ERP, extensión telefónica y paciente en recepción a la espera de indicaciones e	V	Verificar los procedimientos realizados en consultorio y las instrucciones del odontólogo	Paciente con información clara sobre su tratamiento	Odontólogo Paciente
Software Pacientes	ERP, impresora y paciente en recepción a la espera de agendar su próxima cita	A	Entregar documentación física y agendar próxima cita para continuidad de tratamiento	Paciente con próxima cita agendada	Odontólogo Paciente

Figura 34.

Caracterización de proceso de Servicio post-venta

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Servicio post-venta			AUTORIDAD:	Asesores de servicio al cliente
OBJETIVO:	Brindar seguimiento, ofrecer nuevos servicios y soporte continuo para fidelizar a los pacientes después de la realización de tratamientos odontológicos				
ALCANCE:	Abarca todas las actividades relacionadas con el seguimiento de pacientes, la gestión de citas y la resolución de problemas post-tratamiento				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Software Odontólogos	ERP, citas asistidas e información clínica	P	Ingresar al ERP y verificar el tratamiento finalizado del paciente	Claridad en el discurso para llevar a cabo la comunicación de seguimiento con el paciente	Paciente Go Dentist
			Determinar que servicios pueden complementar el tratamiento ya realizado		
Software Equipo comercial	ERP, guía de controles post-tratamiento e información de mercadeo con los beneficios de temporada	H	Indagar sobre el estado de salud, cuidado post-tratamiento y posibles dudas	Trazabilidad de tratamientos odontológicos Paciente con próxima cita agendada	Odontólogo Departamento de servicio al cliente
			Confirmar y/o actualizar los datos del paciente		
			Divulgar información novedosa y ofrecer servicios complementarios		
			Promover el agendamiento de una nueva cita		
			Registrar la trazabilidad de la llamada en el módulo de seguimiento		
			Actualizar informe para envío a supervisor		
Software Departamentos Go Dentist	ERP y paciente en línea	V	Si surge alguna duda sobre el tratamiento realizado, indagar más con otros departamentos e informar inmediatamente al supervisor encargado	Paciente en espera de gestión y respuesta	Odontólogo Paciente
Software Equipo administrativo y asistencial	ERP, paciente en línea y asesor de servicio al cliente a la espera de dirección	A	Toma de acción correctiva de acuerdo a la verificación con los demás departamentos y dar respuesta oportuna al paciente	Paciente gestionado	Odontólogo Paciente

Se diseñaron 6 procesos de apoyo que se integran para dar soporte a los procesos misionales, aquí se encuentra la gestión comercial, financiera, talento humano, tecnologías de la comunicación e información, infraestructura de equipos y administrativa. Estos procesos tienen como autoridad a los coordinadores de operaciones y mercadeo con sus dependientes, la coordinadora de talento humano y las áreas de servicios generales, contabilidad y asesores externos, quienes tienen como propósito garantizar la eficiencia y seguridad operativa suministrando información actualizada y en tiempo real que respalde las decisiones estratégicas del gerente general.

Figura 35.

Caracterización de proceso de Gestión comercial

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión comercial			AUTORIDAD:	Departamento de mercado
OBJETIVO:	Desarrollar estrategias efectivas de mercadeo y ventas para promover los servicios de la clínica y atraer nuevos pacientes				
ALCANCE:	Abarca todas las actividades relacionadas con la promoción, publicidad, ventas y gestión de relaciones con los pacientes				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Pacientes	Portafolio de servicios y retroalimentación de colaboradores y pacientes	P	Desarrollo de planes de mercadeo y promoción para dar a conocer los servicios y propuesta de valor de la clínica a través de diferentes canales	Plan de mercadeo y promoción mensual	Creador de contenido Diseñador gráfico
Departamento de mercado	CRM, ERP	H	Creación de campañas publicitarias en redes sociales y medios tradicionales Seguimiento de pacientes potenciales a través del uso de CRM y generación de leads Capacitación del personal en técnicas de venta Creación de incentivos para el logro de objetivos de ventas	Pacientes nuevos agendados	Asesoras de servicio al cliente Auxiliares de salud oral Odontólogos
Departamento de mercado	Herramientas ofimáticas y CRM	V	Actualización de embudo de conversión y medición de métricas	Análisis de estrategias implementadas	Creador de contenido Diseñador gráfico
Departamento de mercado	Herramientas ofimáticas	A	Decidir cuales estrategias continúan y cuales se replantean según los hallazgos	Reunión con departamento de mercadeo	Creador de contenido Diseñador gráfico

Figura 36.

Caracterización de proceso de Gestión financiera

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión financiera			AUTORIDAD:	Gerente y Asesor financiero
OBJETIVO:	Administrar eficientemente los recursos financieros de la clínica para garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo				
ALCANCE:	Incluye la planificación de presupuesto, control y seguimiento de las actividades financieras de la clínica, incluyendo presupuesto, facturación y cobros				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	P	Identificar los servicios con mayor rentabilidad de la empresa Elaborar el presupuesto y proyección de ventas anual identificando cada servicio y departamento de la empresa	Presupuesto y proyección anual	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	H	Controlar los gastos diarios Monitorear la facturación diaria Monitorear el presupuesto semanal Gestionar las cuentas por pagar y por cobrar	Trazabilidad del comportamiento diario, semanal y mensual de la empresa	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	V	Realizar análisis financiero mensual	Plan de acciones correctivas	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	A	Realizar los ajustes necesarios de acuerdo al cumplimiento de metas	Equipo alineado con las metas	Go Dentist

Figura 37.

Caracterización de proceso de Gestión de talento humano

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de talento humano			AUTORIDAD:	Coordinador de talento humano
OBJETIVO:	Atraer, retener y desarrollar el talento necesario para el funcionamiento óptimo de la clínica				
ALCANCE:	Incluye la selección de personal, la capacitación y desarrollo, la gestión del clima laboral y demás aspectos relacionados con el talento humano				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	P	Identificar funciones Identificar perfiles de cargo Identificar procesos	Claridad sobre el panorama para iniciar con la creación de las bases para la organización	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	H	Diagnóstico de satisfacción laboral y clima organizacional Creación y actualización de manual de funciones Creación y actualización de manual de perfiles de cargo Creación y actualización de manual de procesos Creación y desarrollo de plan de fortalecimiento de cultura organizacional	Plan de capacitación anual Plan de incentivos Plan de bienestar	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	V	Diálogo a diario con los colaboradores sobre sus roles, descubrimientos y responsabilidades asumidas Realizar la evaluación de conocimiento y desempeño	Informe a Gerencia	Go Dentist
Go Dentist	Colaboradores Herramientas ofimáticas	A	Análisis las métricas de talento humano Identificación y resolución de conflictos	Colaboradores felices y conectados con sus propósitos de cargo y área Gerencia informada oportunamente de las situaciones presentadas	Go Dentist

Figura 38.

Caracterización de proceso de Gestión de TIC's

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de TICs			AUTORIDAD:	Director científico, Asesor tecnológico y Gerente general
OBJETIVO:	Asegurar la disponibilidad y almacenamiento de información en tiempo real para una medición y gestión eficiente de la clínica				
ALCANCE:	Abarca la selección e implementación de TICs para facilitar la gestión de pacientes y administración, control y comunicación de colaboradores y contratistas				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Información de proceso actual, proveedores y presupuesto	P	Evaluar las necesidades de comunicación, software, hardware y acceso a internet Evaluar las propuestas de proveedores	Necesidades y proveedores identificados	Pacientes y personal Go Dentist
Go Dentist	Retroalimentación colaboradores	H	Seleccionar proveedores Adquirir hardware y software Realizar pruebas de hardware y software Establecer un programa de mantenimiento preventivo, incluyendo ciberseguridad	Proveedores seleccionados Hardware y software seleccionados Hardware y software verificados Cronograma de mantenimiento	Pacientes y personal Go Dentist
Go Dentist	Retroalimentación colaboradores	V	Capacitar al personal Monitorar la funcionalidad de TICs y productividad del equipo	Personal capacitado	Pacientes y personal Go Dentist
Go Dentist	Informe de fallas de TICs implementados	A	Tomar medidas correctivas según sea necesario	Mejor eficiencia operativa y la calidad del servicio.	Pacientes y personal Go Dentist

Figura 39.

Caracterización de proceso de Gestión de infraestructura y equipos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión de infraestructura y equipos			AUTORIDAD:	Director científico, Coordinadora de operaciones y Gerente general
OBJETIVO:	Garantizar la disponibilidad, funcionalidad y modernidad de todas las instalaciones y equipos necesarios para ofrecer servicios de alta calidad, seguros y eficientes a los pacientes				
ALCANCE:	Identificación de necesidades, selección, adquisición, instalación y mantenimiento de equipos e infraestructura especializados y generales de la clínica				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Colaboradores Herramientas offínticas	Información de proceso actual, proveedores y presupuesto	P	Identificar necesidades actuales y futuras Evaluar las propuestas de proveedores	Necesidades y proveedores identificados	Pacientes y personal Go Dentist
Proveedores de equipos	Retroalimentación colaboradores	H	Seleccionar proveedores Adquirir equipos e infraestructura Adecuar equipos e infraestructura Establecer un programa de mantenimiento preventivo Capacitar al personal	Proveedores establecidos para servicios de mantenimiento y suministros Suministro de equipos e infraestructura Infraestructura y equipos actualizados y funcionales Programa de mantenimiento establecido Personal capacitado en uso adecuado de equipos e infraestructura	Pacientes y personal Go Dentist
Colaboradores Herramientas offínticas	Retroalimentación colaboradores	V	Monitorear y gestionar el rendimiento de equipos e infraestructura	Mejor eficiencia operativa y la calidad del servicio.	Pacientes y personal Go Dentist
Colaboradores Herramientas offínticas	Informe de fallas de equipos e infraestructura implementados	A	Tomar medidas correctivas según sea necesario		Pacientes y personal Go Dentist

Figura 40.

Caracterización de proceso de Gestión administrativa

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Gestión administrativa			AUTORIDAD:	
OBJETIVO:	Asegurar una operación continua, segura y cumplimiento normativo mediante la gestión administrativa y económica de suministros y contratos				
ALCANCE:	Abarca la planificación y ejecución de compras, la negociación y gestión de contratos, la supervisión del cumplimiento de regulaciones legales y normativas, y la protección de los intereses legales de la clínica				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist Proveedores de suministro de insumos Proveedores de suministro de equipos Asesores jurídicos	Historial de situaciones corporativas, normativa y legislación vigente Propuestas de proveedores, requisitos y criterios de evaluación Requerimientos de clínica y mejores prácticas	P	Identificar riesgos legales y operacionales Evaluar las propuestas de proveedores Diseñar protocolos y procedimientos	Riesgos identificados, impacto y estrategias de operación y mitigación Propuestas seleccionadas Documento de protocolos diseñados y listos para ejecutar	Go Dentist
Go Dentist Proveedores de suministro de insumos Proveedores de suministro de equipos Asesores jurídicos	Requisitos legales y operativos, formularios de solicitud de documentación Documentación enviada por cada público Requerimientos de clínica y presupuesto disponible Terminos, condiciones y precios negociados Información completa Solicitud realizada Detalles completos de la solicitud Novedades de información	H	Solicitar documentación completa a proveedores, colaboradores, contratistas y demás públicos Verificar validez de documentación de proveedores, colaboradores, contratistas y demás públicos previa vinculación Negociar términos, condiciones y precios Redactar, revisar y gestionar contratos Crear base de datos Recibir solicitudes Procesar solicitudes Actualizar estado de solicitud	Documentación recibida Documentación verificada y validada Acuerdos negociados y aceptados Contratos verificados y legalizados Base de datos creada y funcional Solicitud registrada y asignada Solicitud procesada Estado de solicitud actualizado y disponible para consulta	Go Dentist
Go Dentist Proveedores de suministro de insumos Proveedores de suministro de equipos	Registro de actividades ejecutadas de inicio a fin Novedades de información	V	Hacer seguimiento de gestión de solicitudes Mantener actualizada base de datos	Informe de seguimiento Base de datos actualizada y precisa	Go Dentist
Go Dentist Asesores jurídicos	Retroalimentación de actividades	A	Tomar medidas correctivas según sea necesario	Acciones correctivas implementadas	Go Dentist

Se añadieron 2 procesos de control y evaluación para asegurar la correcta ejecución de los demás procesos, estos son la auditoría interna y externa, los cuales tienen como autoridad al coordinador de talento humano, el gerente general y asesores externos. De esta manera se

supervisará constantemente a todo el personal con el propósito de gestionar riesgos oportunamente, implementar mejores prácticas, respaldar el cumplimiento normativo, proteger la empresa y mantener una buena reputación con las partes interesadas.

Figura 41.

Caracterización de proceso de Auditoría interna

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Auditoría interna			AUTORIDAD:	Gerencia y Coordinadores de departamentos
OBJETIVO:	Evaluar y mejorar la eficacia de los controles internos y procesos de la clínica				
ALCANCE:	Incluye la revisión de procedimientos, controles financieros, cumplimiento normativo, entre otros aspectos internos.				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Documentación interna	P	Recopilación de documentación interna Definición de objetivos, alcance y cronograma	Documentos revisados y auditorías planificadas por áreas	Go Dentist
Go Dentist Auditores	Planificación de auditoría	H	Entrevistar a los colaboradores y contratistas Realizar inspecciones por áreas Análisis de conformidad con procesos internos, identificación de áreas de mejora. Elaboración de informe de auditoría por cada coordinador, presentación de hallazgos y recomendaciones a la gerencia de la clínica	Entrevistas realizadas Inspecciones realizadas Áreas de mejora identificadas Informe de auditorías y reunión para presentación	Go Dentist
Go Dentist	Informe de auditorías internas y recomendaciones	V	Verificación de la implementación, efectividad e impacto de acciones correctivas	Mejor eficiencia operativa y la calidad del servicio.	Go Dentist
Go Dentist Auditores	Verificación de indicadores	A	Tomar medidas correctivas según sea necesario		Go Dentist

Figura 42.

Caracterización de proceso de Auditoría externa

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO					
PROCESO:	Auditoría externa			AUTORIDAD:	Gerencia, Coordinadora de Talento Humano y Auditores externos
OBJETIVO:	Verificar la fiabilidad de la información financiera de la clínica y cumplimiento de normativas externas				
ALCANCE:	Incluye la revisión de estados financieros, cumplimiento fiscal, normativas contables, normativa ética, entre otros aspectos externos				
PROVEEDORES (Internos - Externos)	ENTRADA	Gestión	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES (Internos - Externos)
Go Dentist	Documentación interna y propuestas de auditoría	P	Recopilación de documentación interna Definición de objetivos, alcance y cronograma Selección de equipo de auditoría	Documentos revisados, auditorías planificadas por áreas y equipo de auditoría elegido	Go Dentist
Go Dentist Auditores	Planificación de auditoría	H	Entrevistar a los colaboradores y contratistas Realizar inspecciones por áreas Análisis de conformidad con normativas y estándares, identificación de no conformidades u áreas de mejora Elaboración de informe de auditoría, presentación de hallazgos y recomendaciones a la gerencia de la clínica	Entrevistas realizadas Inspecciones realizadas No conformidades y áreas de mejora identificadas Informe de auditoría y reunión para presentación	Go Dentist
Go Dentist	Informe de auditoría externa y recomendaciones	V	Verificación de la implementación, efectividad e impacto de acciones correctivas	Mejor eficiencia operativa y la calidad del servicio.	Go Dentist
Go Dentist Auditores	Verificación de indicadores	A	Tomar medidas correctivas según sea necesario		Go Dentist

9. Plan estratégico

Las agendas estratégicas descritas a continuación son la ruta clave a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para GODENTIST, cada una cuenta con las actividades, responsables, recursos, tiempo y entregables a llevar a cabo. Estas agendas constituyen el resultado del direccionamiento estratégico como resultado del cual forma una estructura sólida para el éxito en la gestión de mejorando diversos aspectos como la eficiencia operativa, el desarrollo profesional del personal y la satisfacción de los pacientes.

9.1 Agendas estratégicas Información general GODENTIST

Tabla 5.

Agenda estratégica primer objetivo

Mejorar la estructura estratégica de costos para incrementar los ingresos anuales en un 20%.						
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable		
Análisis de costos actuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Contador ✓ Líder contable ✓ Asesor financiero ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos financieros ✓ Herramientas para análisis de costos 	1 mes	Informe detallado de los costos actuales con áreas de mejora		
Identificación de oportunidades de reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Contador ✓ Líder contable ✓ Asesor financiero ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos financieros ✓ Análisis comparativo del mercado 	2 semanas	Lista de oportunidades de reducción de costos con impacto potencial en los ingresos		

Mejorar la estructura estratégica de costos para incrementar los ingresos anuales en un 20%.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable
Implementación de medidas de reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos ✓ Líder de auxiliares de salud oral ✓ Líder contable ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto asignado para implementación ✓ Personal GODENTIST 	3 meses	Informe de implementación con detalles de las medidas correctivas y su impacto
Optimización de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos ✓ Líder de auxiliares de salud oral ✓ Líder contable ✓ Asesor tecnológico ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> Personal GODENTIST 	5 meses	Documentación actualizada de los procesos optimizados y reporte de eficiencia
Evaluación y seguimiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesor financiero ✓ Asesor tecnológico ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> Información financiera actualizada y herramientas de análisis 	Continuo	Informes mensuales de seguimiento con análisis de desviaciones y acciones correctivas

Tabla 6.*Agenda estratégica segundo objetivo*

Aumentar la tasa de cumplimiento de citas para incrementar el valor de vida del paciente en un 20%.						
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable		
Análisis de la tasa de cumplimiento actual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesores de servicio al cliente ✓ Asesor tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informes de los diferentes estados y tipos de citas ✓ Informe de facturación ✓ Encuesta de satisfacción de pacientes 	2 semanas	Informe detallado sobre la tasa de cumplimiento actual y los principales factores que afectan el incumplimiento		
Identificación de barreras y soluciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesores de servicio al cliente ✓ Coordinadora de mercadeo ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación de pacientes ✓ Revisión de procesos internos 	3 semanas	Lista de barreras identificadas y propuestas de soluciones para aumentar la tasa de cumplimiento		
Implementación de mejoras en el proceso de citas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesores de servicio al cliente ✓ Asesor tecnológico ✓ Coordinadora de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización de procedimiento de programación de citas ✓ Presentación de capacitación del personal 	1 mes	Proceso de programación de citas mejorado y capacitación del personal realizada		
Comunicación efectiva con los pacientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesores de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataformas de comunicación (redes sociales, 	Continuo	Estrategia de comunicación implementada		

Aumentar la tasa de cumplimiento de citas para incrementar el valor de vida del paciente en un 20%.					
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable	
	✓ Odontólogos	correo electrónico,			y resultados de su efectividad
	✓ Coordinadora de mercadeo	mensajes de texto, llamadas)			
	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Protocolos de comunicación según el estado y tipo de citas			
		✓ Contenido educativo sobre el proceso y la importancia de la asignación y asistencias de citas			
Monitoreo y seguimiento continuo	✓ Coordinadora de mercadeo	✓ Informes de los diferentes estados y tipos de citas	Continuo		Informe mensual sobre la tasa de cumplimiento de citas y las acciones que fueron efectivas
	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Informe de facturación			
	✓ Asesor tecnológico	✓ Encuesta de satisfacción de pacientes			
	✓ Gerente general				

Tabla 7.*Agenda estratégica tercer objetivo*

Implementar un programa continuo de educación sobre el cuidado y la prevención de la salud oral para fortalecer la lealtad del paciente.					
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable	
Análisis de necesidades y objetivos	✓ Odontólogos	✓ Encuestas a pacientes	2 semanas		Documento de análisis de necesidades y objetivos del programa educativo
	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Revisión de respuestas			
	✓ Coordinadora de mercadeo	✓ Análisis de la competencia			

Implementar un programa continuo de educación sobre el cuidado y la prevención de la salud oral para fortalecer la lealtad del paciente.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable
Diseño del programa educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Odontólogos ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinadora de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preguntas frecuentes de pacientes ✓ Experticia de odontólogos 	2 semanas	Plan detallado del programa educativo, incluyendo temas, fechas de publicación y canales de entrega
Desarrollo del contenido educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creadora de contenido ✓ Diseñadora gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal GODENTIST ✓ Pacientes GODENTIST ✓ Internet, banco de imágenes y herramientas para producción 	1 mes	Material educativo desarrollado y listo para su implementación
Implementación del programa educativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Asesoras de servicio al cliente ✓ Odontólogos ✓ Auxiliares de salud oral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contenido educativo ✓ Personal capacitado 	Continuo durante 3 meses	Publicación de contenido educativo
Evaluación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Asesoras de servicio al cliente ✓ Odontólogos ✓ Auxiliares de salud oral ✓ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demanda de citas ✓ Personal GODENTIST 	Durante 1 mes al finalizar la implementación	Informe de evaluación con resultados y recomendaciones

Tabla 8.*Agenda estratégica cuarto objetivo*

Realizar auditorías internas periódicas con el uso de tecnología avanzada para identificar áreas de mejora en los procesos operativos y administrativos de la clínica.						
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable		
Establecimiento de objetivos de la auditoría	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Documentos de políticas y procedimientos	2 semanas	Documento que detalle los objetivos de la auditoría interna		
	✓ Coordinadora de operaciones	✓ Retroalimentación de pacientes				
	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Retroalimentación del personal				
	✓ Gerente general	✓ Personal GODENTIST ✓ Salón de reuniones				
Desarrollo de criterios de auditoría	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Normativa y estándares de salud en odontología	2 semanas	Lista de criterios de auditoría definidos		
	✓ Coordinadora de operaciones	✓ Personal GODENTIST				
	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Salón de reuniones				
	✓ Asesor externo					
	✓ Gerente general					
Planificación de la auditoría	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Agenda de clínicas	2 semanas	Plan de auditoría completo y aprobado		
	✓ Coordinadora de operaciones	✓ Herramientas de gestión de proyectos				
	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Personal GODENTIST				
	✓ Asesor externo	✓ Salón de reuniones				
	✓ Gerente general					
Ejecución de la auditoría	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Lista de chequeo de auditoría	1 mes	Informe preliminar de hallazgos de la auditoría		
	✓ Coordinadora de operaciones	✓ Documentos con evidencia de gestión				

Realizar auditorías internas periódicas con el uso de tecnología avanzada para identificar áreas de mejora en los procesos operativos y administrativos de la clínica.						
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable		
	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Personal GODENTIST				
	✓ Asesor externo	✓ Clínicas				
	✓ Gerente general	GODENTIST				
Análisis de hallazgos y recomendaciones	✓ Asesor externo ✓ Gerente general	✓ Datos de auditoría ✓ Experiencia personal GODENTIST	la 1 semana del	1 semana	Informe final de la auditoría con recomendaciones detalladas	
Implementación de mejoras	Personal GODENTIST	✓ Personal GODENTIST ✓ Clínicas GODENTIST		Continuo	Actualización y mejora de políticas y procedimientos	
Seguimiento y revisión continua	✓ Asesor externo ✓ Gerente general	✓ Datos operativos ✓ Personal GODENTIST ✓ Retroalimentación del personal		Continuo	Informe mensual de seguimiento y revisión de los procesos mejorados	

Tabla 9.

Agenda estratégica quinto objetivo

Proporcionar formación al personal en el uso de herramientas y sistemas tecnológicos específicos utilizados en la empresa para mejorar la eficiencia y precisión en el trabajo diario.						
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable		
Identificación de necesidades de formación	✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinadora de operaciones ✓ Coordinadora de mercadeo	✓ Encuestas personal ✓ Evaluación de habilidades	al 2 semanas de	2 semanas	Informe de necesidades de formación identificadas	
Selección de herramientas	✓ Gerente general	✓ Lista de herramientas	de y	2 semanas	Lista final de herramientas y	

Proporcionar formación al personal en el uso de herramientas y sistemas tecnológicos específicos utilizados en la empresa para mejorar la eficiencia y precisión en el trabajo diario.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable
y sistemas tecnológicos a ser abordados	✓ Asesor tecnológico	sistemas utilizados en GODENTIST ✓ Análisis de su importancia y complejidad		sistemas seleccionados para la formación
Desarrollo de contenido de formación	✓ Asesor tecnológico ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Conocimiento interno sobre las herramientas y sistemas ✓ Experiencia en diseño de contenido formativo	4 semanas	Material de formación completo para implementación
Programación de sesiones de formación	Coordinadora de talento humano	✓ Agenda de las clínicas ✓ Disponibilidad del personal	1 semana	Calendario de formación y notificación al personal
Desarrollo de sesiones de formación	✓ Asesor tecnológico ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Material de formación ✓ Lugar de capacitación ✓ Personal GODENTIST	3 semanas	Capacitaciones llevadas a cabo según lo programado y listado de asistentes
Seguimiento y apoyo post-formación	✓ Asesor tecnológico ✓ Coordinadora de talento humano ✓ Gerente general	✓ Canales de comunicación abiertos ✓ Personal disponible para consultas	1 mes	Informe de seguimiento por cada funcionario, incluyendo obstáculos, soluciones y resultados

Tabla 10.*Agenda estratégica sexto objetivo*

Crear talleres comerciales y promover la participación activa de odontólogos para fortalecer el cierre de venta de tratamientos.					
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable	
Definición de objetivos de los talleres comerciales	✓ Gerente general ✓ Coordinador de odontólogos ✓ Coordinadora de mercadeo	✓ Análisis de datos de ventas ✓ Retroalimentación de personal	2 semanas	Documento que detalla los objetivos de los talleres comerciales	
Diseño del contenido de los talleres	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Asesor externo	✓ Experiencia en ventas ✓ Material educativo existente	3 semanas	Plan de contenido detallado para los talleres	
Selección de entrenadores	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Asesor externo	✓ Red de contactos profesionales ✓ Evaluación de habilidades	2 semanas	Lista de posibles entrenadores y entrenadores seleccionados	
Promoción de los talleres	✓ Coordinadora de mercadeo ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Correos electrónicos corporativos ✓ Cartelera ✓ Reuniones de equipo	2 semanas antes de cada taller	Plan de promoción de talleres y material de mercadeo	
Desarrollo de talleres	✓ Asesor externo ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Salón de conferencias ✓ Material de presentación ✓ Material de apoyo ✓ Refrigerio	16 horas cada taller	Sesiones de talleres llevadas a cabo según lo programado y listado de asistentes	
Seguimiento y evaluación de los talleres	✓ Coordinadora de talento humano ✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder contable ✓ Gerente general	✓ Encuestas de satisfacción de los talleres ✓ Análisis de datos de ventas	1 mes después de la realización de cada taller	Informe de evaluación de talleres y resultado de ventas con recomendaciones	

Tabla 11.*Agenda estratégica séptimo objetivo*

Establecer un programa de mentoría en el que los odontólogos con experiencia compartan sus conocimientos y habilidades para desarrollar a los profesionales más jóvenes o nuevos en la compañía.							
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable			
Definición de objetivos del programa de mentoría	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogo	✓ Encuestas de empleados ✓ Análisis de necesidades de desarrollo	a 3 semanas	Documento que detalla los objetivos del programa de mentoría			
Identificación de mentores y aprendices	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Evaluaciones de desempeño ✓ Recomendaciones del equipo responsable	2 semanas	Lista de posibles mentores y mentores seleccionados			
Desarrollo de un plan de mentoría personalizado	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Mentores ✓ Aprendices ✓ Equipo responsable ✓ Lugar de reunión	3 semanas	Material de mentoría personalizada para cada grupo de aprendices			
Implementación del programa de mentoría	✓ Coordinador de odontólogos ✓ Líder de odontólogos ✓ Coordinadora de talento humano	✓ Programación de mentorías ✓ Adecuación de lugar ✓ Material de desarrollo profesional ✓ Mentores y aprendices	1 mes	Calendario de mentorías			
Monitoreo y evaluación del progreso	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Encuestas de satisfacción	Durante 1 mes después de	Informe de progreso del programa de			

Establecer un programa de mentoría en el que los odontólogos con experiencia compartan sus conocimientos y habilidades para desarrollar a los profesionales más jóvenes o nuevos en la compañía.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Entregable
	✓ Líder de odontólogos	✓ Reuniones de seguimiento	de la finalización de mentorías	mentoría con recomendaciones
	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Equipo responsable		
	✓ Gerente general			
Reconocimiento de aprendices	✓ Coordinador de odontólogos	✓ Personal de GODENTIST	Al finalizar el monitoreo y evaluación de progreso	Evento de reconocimiento interno por los logros obtenidos
	✓ Líder de odontólogos	✓ Material de presentación		
	✓ Coordinadora de talento humano	✓ Símbolos de reconocimiento		
	✓ Gerente general	✓ Lugar del evento	1 hora de evento	

10. Conclusiones

✓ El análisis de la matriz POAM evidenció un puntaje de 2,7 en amenazas, las cuales se concentran principalmente en factores competitivos. Asimismo, se identificó un puntaje de 2,19 en oportunidades, destacando especialmente el factor geográfico. Para abordar estos resultados, se plantearon los objetivos estratégicos que buscan mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas. En este sentido, se propuso la formación del personal en el uso de herramientas y sistemas tecnológicos avanzados, así como la educación a los pacientes sobre el cuidado y la prevención de la salud oral. Estas estrategias tienen como propósito mejorar la

competitividad de la organización y maximizar las ventajas derivadas de su ubicación geográfica, asegurando así un crecimiento sostenible y un impacto positivo en la comunidad atendida.

✓ El análisis de la matriz de las 5 Fuerzas reveló una alta rivalidad entre competidores determinada por el equilibrio competitivo, la competencia del capital humano, la diferenciación y las barreras de entrada. En este contexto, resulta imprescindible buscar constantemente estrategias para mantener la ventaja competitiva identificada en la matriz VRIO. Esto implica consolidar la marca, mejorar la reputación y la comunicación, así como adaptarse de manera continua a las dinámicas del mercado. Además, se requiere la integración de tecnologías avanzadas y habilidades digitales que posicionen a la clínica, diferenciándola de competidores que aún dependen de métodos convencionales. La inversión en tecnología también tiene el beneficio de atraer a profesionales altamente capacitados del sector odontológico, quienes buscan entornos modernos que les permitan aplicar y desarrollar sus conocimientos de vanguardia.

✓ El análisis de la matriz PCI evidenció un puntaje de 2,87 en debilidades, las cuales se concentran principalmente en factores directivos, de talento humano y financieros. Por otro lado, se identificó un puntaje de 2,77 en fortalezas, destacando especialmente el factor competitivo. Para abordar estas debilidades y potenciar las fortalezas, se plantearon los objetivos estratégicos clave. Entre ellos se incluyen la implementación de auditorías internas periódicas para mejorar la gestión y control interno, la realización de talleres comerciales y mentorías para odontólogos para fortalecer el talento humano, y la optimización de la estructura de costos junto con el aumento del cumplimiento de citas para aumentar la facturación. Estas medidas buscan superar las debilidades detectadas y capitalizar las fortalezas identificadas, logrando así una mejora integral en el desempeño organizacional.

✓ Un resultado a destacar del análisis DOFA es la estrategia para expandirse hacia nuevos segmentos de clientes, principalmente pacientes extranjeros, cuyo aporte en ingresos puede fortalecer las reservas de contingencia de la clínica. Esto proporciona un colchón financiero adicional, disminuyendo la dependencia del endeudamiento y mejorando la capacidad para enfrentar emergencias o realizar inversiones futuras. Para implementar este proyecto, es crucial coordinar los objetivos estratégicos de ampliar el portafolio de servicios, desarrollar un plan de mercadeo de posicionamiento de marca y establecer alianzas estratégicas con agencias de turismo médico y compañías de seguros internacionales.

✓ En la propuesta de valor planteada en el Canvas, es fundamental resaltar que la inversión en talento humano es una estrategia operativa esencial y un pilar clave para mantener una ventaja competitiva sostenible, así como para generar un impacto positivo y duradero en la vida de los pacientes. El talento humano se constituye como un factor diferenciador crucial que impulsa el éxito y la sostenibilidad de la clínica odontológica. La calidad y competencia del equipo no solo determinan la efectividad de los tratamientos, sino que también influyen directamente en la satisfacción y fidelización de los pacientes.

✓ Las agendas diseñadas proporcionan una ruta clara a la Gerencia para organizar y enfocar sus decisiones en el logro de cada objetivo estratégico. Al implementar estas agendas, la Gerencia puede alinear mejor los recursos y las capacidades de la organización con sus metas a largo plazo, facilitando una gestión más eficiente y eficaz. Además, estas agendas permiten un seguimiento continuo del progreso y una evaluación periódica del desempeño, lo cual es esencial para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.

11. Recomendaciones

✓ Fortalecer de la estructura legal y buenas prácticas en protocolo familiar: Dado que la clínica es una empresa familiar, es fundamental fortalecer su estructura legal y establecer buenas prácticas en cuanto al protocolo de familia. Esto incluye la elaboración de acuerdos y políticas que regulen aspectos como la toma de decisiones, la sucesión generacional, la participación de familiares en la empresa y la resolución de conflictos. Al implementar estas medidas, se promoverá la armonía y la estabilidad en la empresa familiar, contribuyendo a su sostenibilidad a largo plazo.

✓ Hacer seguimiento de indicadores como clave para lograr las agendas estratégicas: Para asegurar el éxito de las agendas estratégicas, es fundamental realizar un seguimiento constante de los indicadores clave de rendimiento, los cuales proporcionarán información valiosa sobre el progreso hacia los objetivos establecidos, permitiendo tomar decisiones informadas y realizar ajustes cuando sea necesario. Al mantener un monitoreo riguroso de los KPIs, se garantizará que la empresa esté en camino de alcanzar sus metas estratégicas.

✓ Reestructurar periódicamente el modelo de direccionamiento estratégico: Aunque se haya establecido un modelo de direccionamiento estratégico, es importante reconocer que el entorno empresarial está en constante cambio. Por lo tanto, se recomienda realizar reestructuraciones periódicas del modelo estratégico para asegurar que siga siendo relevante y efectivo. Esto implicará revisar y actualizar los objetivos, estrategias y acciones, así como adaptarse a las nuevas oportunidades y desafíos que puedan surgir.

✓ Realizar un direccionamiento estratégico para la nueva línea de negocio: Al haber creado una nueva línea de negocio, es crucial realizar un direccionamiento estratégico específico

para el crecimiento sostenible y éxito del laboratorio dental digital, así como integrarla de manera coherente con la estrategia general de GODENTIST.

✓ Involucrar al personal en la formulación y ejecución de estrategias: El personal juega un papel crucial en el éxito de cualquier estrategia empresarial. Por lo tanto, es importante tener en cuenta sus ideas, sugerencias y preocupaciones en todo momento. Involucrar al personal en la formulación y ejecución de estrategias no solo aumentará su compromiso y motivación, sino que también permitirá aprovechar su experiencia y conocimientos para mejorar el desempeño general de la clínica.

Referencias Bibliográficas

- Antonsen, Y. (2014). The downside of the balanced scorecard: a case study from norway. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 40-50.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.08.001>
- González, Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerenciaestratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos* (Maracaibo, Venezuela), 21(1), 242–267.
<https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business review*, 70(1), 105-113.
- Kaplan, & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87–104.
<https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* 8va edición. Pearson Educación México.
- Osterwalder, & Pigneur. (2011). *Generación de modelos de negocio*. 2ª Edición. McGraw Hill.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10A ed.). 3R Editores.