



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN - ORIENTACIÓN DIRECCIÓN GENERAL**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UN CENTRO ODONTOLÓGICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA”**

OLIVETTI Y HERRERA JOAN

DIRECTORA: MGTER. MIRIAM GARCÍA

COORDINADORA: DRA. NÉLIDA CASTELLANO

CÓRDOBA, MARZO DE 2014

Olivetti y Herrera, Joan

Planeamiento estratégico en un centro odontológico de la  
ciudad de Córdoba / Joan Olivetti y Herrera .- Córdoba :  
Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias  
Económicas , 2014 .-

41 p.

1.- CÓRDOBA. 2.- PLANIFICACION ESTRATEGICA. 3.-  
ODONTOLOGIA



Planeamiento estratégico en un centro odontológico de la ciudad de Córdoba por Olivetti y Herrera, Joan se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## Dedicatoria

A mis padres, quienes estuvieron presentes siempre que lo necesitaba.

A mi hermano, quien me apoyó en toda la carrera.

A mi novia, por brindarme su compañía y alentarme a cumplir mis sueños.

A mi abuela, mis tías y mi primo, por motivarme a finalizar esta etapa.

A mis amigos, por el apoyo incondicional y alegrarme la vida.

## Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Nacional de Córdoba y a los profesores de la carrera Licenciatura en Administración, quienes me brindaron todo su apoyo y con su esfuerzo y vocación han provisto de todas las herramientas y conocimientos para poder desempeñarme como profesional y crecer día a día personalmente.

Agradezco a mi familia, que me ayudó siempre desde los comienzos de mis estudios, apoyándome en todo momento.

Finalmente, a mi coordinadora de este trabajo final, Nélica Castellano, y a la directora del mismo, Miriam García, quienes me guiaron en esta etapa a través de sus conocimientos, experiencias y horas de su tiempo.

## Índice

1. Resumen .....	IV
2. Introducción .....	1
3. Problema .....	2
4. Objetivos y alcance del trabajo .....	3
5. Metodología .....	3
6. Marco teórico .....	4
7. Presentación del caso: centro odontológico en la ciudad de Córdoba.....	6
8. Análisis de la situación.....	9
8.1 Establecimiento de la dirección estratégica .....	9
8.2 Análisis Externo.....	9
8.2.1 Análisis PESTEL .....	9
8.2.1.1 Análisis político-legal.....	9
8.2.1.2 Análisis económico .....	10
8.2.1.3 Análisis social .....	11
8.2.1.4 Análisis tecnológico.....	12
8.2.1.5 Análisis ecológico .....	13
8.2.2 Definición y características económicas dominantes del sector.....	14
8.2.3 Análisis competitivo: Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	15
8.2.3.1 Análisis de productos sustitutos .....	15
8.2.3.2 Análisis de competidores potenciales .....	15
8.2.3.3 Análisis de los proveedores .....	16
8.2.3.4 Análisis de clientes .....	16
8.2.3.5 Análisis de competidores .....	16
8.2.3.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	17
8.2.4 Fuerzas impulsoras del cambio .....	17
8.2.5 Factores claves de éxito.....	18
8.3 Análisis Interno .....	18
8.3.1 Análisis de cadena de valor.....	18
8.3.2 Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos.....	20
8.3.3 Análisis de procesos administrativos .....	21
8.3.4 Análisis FODA .....	22
9. Diagnóstico de la situación .....	23
10. Alternativas prometedoras para solucionar el problema.....	24
11. Análisis de factibilidad de las alternativas .....	24
12. Selección de la solución concreta y recomendaciones.....	25
13. Bibliografía.....	30
Anexo 1: Cuestionario a los directivos de la empresa .....	31
Anexo 2: Cuestionario a centros odontológicos .....	32
Anexo 3: Población por coberturas de salud en el total del país. Año 2010 .....	33
Anexo 4: Provincia de Córdoba. Tipo de cobertura de salud según edad. Año 2010. ....	34
Glosario .....	35

## Índice de figuras

1. Figura 1: Plan estratégico – Centros Odontológicos .....	2
2. Figura 2: Habitantes en Córdoba según cobertura de salud. Porcentajes .....	12
3. Figura 3: Habitantes en Córdoba con cobertura de salud. Porcentajes .....	12
3. Figura 4: Cadena de valor .....	19

## 1. Resumen

El presente trabajo final presenta la realización de un planeamiento estratégico para un centro odontológico ubicado en la ciudad de Córdoba. A través de él se brindan las herramientas necesarias a ser aplicadas para alcanzar el mismo.

Para ello, se propuso el establecimiento de objetivos, misión y visión de la empresa. A través de un análisis en profundidad del ambiente general y específico, se identificaron las fuerzas del entorno que influyen sobre la organización y el poder que tiene cada una de éstas, permitiendo identificar la posición competitiva en el mercado de la empresa. Además, se estudiaron los recursos y capacidades que tiene el centro odontológico bajo estudio, con el fin de determinar la estrategia a seguir por éste. De esta forma, se diagnosticó la situación presente del centro odontológico y se detectó el problema principal de la empresa.

Finalmente, se entrega una propuesta de plan de acción para los directivos del centro odontológico para que comience a aplicar un planeamiento estratégico.

## 2. Introducción

El tema elegido para realizar el trabajo final de la carrera de Licenciatura en Administración, dictada por la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Córdoba es el planeamiento estratégico en un centro odontológico de la ciudad de Córdoba. Este tema pertenece a la orientación de Dirección General.

Una organización que planea sus actividades a mediano y a largo plazo podrá tener un mejor desempeño que aquéllas que no lo realizan. Esto es posible porque se podrán cumplir las cuatro funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

El planeamiento estratégico en las organizaciones es una herramienta de gestión que permite pensar estratégicamente sobre el desarrollo de ciertos acontecimientos que se producen en las mismas, a efectos de analizarlos y decidir sobre cuáles son las alternativas que permiten optimizar los objetivos planteados de acuerdo al diagnóstico de la situación observada. Permite obtener una mirada a largo plazo, logrando enfocarse en la ventaja competitiva que pueden desarrollar y en la estrategia a seguir.

Sin embargo, el profesional odontólogo en sus estudios universitarios no es capacitado en relación a estos aspectos para lograr una mejor gestión en sus lugares de trabajos. Su labor se rige por las actividades diarias, solucionando los problemas de sus pacientes y atendiendo sus necesidades. Así, la mayoría de los consultorios odontológicos están a merced de los cambios que surgen en el entorno, lo que afecta su desempeño tanto en el corto como en el largo plazo.

Las pequeñas y medianas empresas no tienen en cuenta la planificación estratégica. Esto se debe a que, por un lado, no poseen los conocimientos sobre aspectos administrativos para aplicar el mismo. Por el otro, la atención de sus directivos en las tareas operativas impide una mirada a futuro de la organización.

Es importante la aplicación de un planeamiento estratégico de la empresa para mejorar el rendimiento de la misma y lograr una buena posición competitiva en el mercado. Es conveniente planificar en lugar de improvisar ante cambios en el entorno de la organización.

### 3. Problema

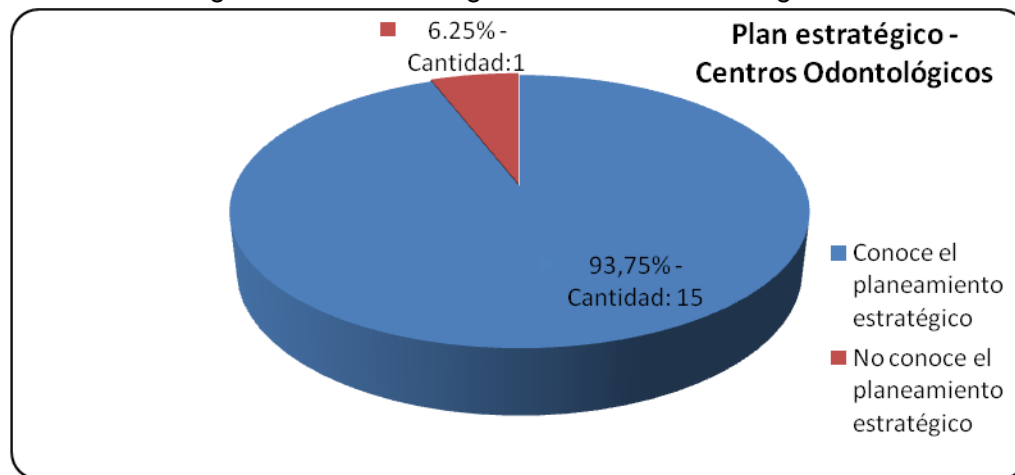
El lugar de trabajo de los profesionales odontólogos son sus consultorios. La principal actividad que realizan para obtener ingresos es la atención de pacientes para mejorar su salud buco-dental, ya sea a través de obras sociales o de forma independiente.

Así, los centros odontológicos constantemente están atendiendo sus necesidades diarias y las de sus pacientes, con poca capacidad de planificación y organización. Éste es un aspecto que deben mejorar los profesionales odontólogos, para obtener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Para poder realizar esto, es conveniente que los centros odontológicos tengan una mirada a futuro y a largo plazo de la posición que quieren lograr en el mercado. A tal fin, es importante establecer una estrategia para poder alcanzar los objetivos fijados por la organización. Sin embargo, un gran número de estas empresas no lo realizan. Los consultorios o centros odontológicos se caracterizan por ser emprendimientos pequeños o medianos.

Según datos relevados a través de una encuesta realizada personalmente a dieciséis directivos que poseen centros odontológicos, entre el 93% y el 95% de los mismos no realizan un planeamiento estratégico. Esto evidencia la falta de conocimientos en administración que tiene un odontólogo.

Figura 1: Plan estratégico – Centros odontológicos



Fuente: Elaboración Propia

Es por ello que es necesario definir una estrategia a largo plazo, ya que si no, la empresa actuará según los cambios que pueden (no los que deben) observar y que se producen en el entorno (como ser, el aumento de la demanda) y se regirá según las opciones que van apareciendo, priorizando la identificación de problemas por sobre las oportunidades que favorecerán su crecimiento. Así, si se define correctamente una estrategia a seguir, se podrá determinar los recursos, competencias y capacidades que tiene el centro odontológico para lograr una ventaja competitiva.

Como son pequeñas empresas y no tienen conocimientos en administración, los profesionales odontólogos sólo se preocupan por el accionar diario de sus consultorios. Es



por esto que es de suma importancia el tema en estudio para lograr una mirada a largo plazo sobre las posibilidades del negocio.

Entonces, la pregunta que surge de este análisis es: ¿qué herramientas hay que tener en cuenta para realizar un planeamiento estratégico y cómo se aplican en el centro odontológico?

#### 4. Objetivos y alcance del trabajo

El objetivo general del trabajo final es: desarrollar la aplicación de las herramientas de administración necesarias para realizar un planeamiento estratégico en el centro odontológico bajo estudio.

El mismo alcanza a aquellos centros odontológicos que posean características similares a este caso, permitiendo mejorar el rendimiento de éstos.

Los objetivos específicos son:

- Determinar la misión y visión de la empresa.
- Establecer los objetivos del centro odontológico
- Describir las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en el cual el centro odontológico se desenvuelve.
- Describir las características dominantes del sector odontológico.
- Definir los actores que influyen en el microentorno de la empresa.
- Identificar los recursos que tiene la organización.
- Evaluar las competencias del centro odontológico.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del centro odontológico.
- Determinar la estrategia a seguir por la empresa.
- Brindar un plan de acción para la puesta en marcha del planeamiento estratégico del centro odontológico.

#### 5. Metodología

La metodología utilizada en este trabajo fue la de método de casos. A partir de la presentación y descripción de la situación actual del centro odontológico, se analizaron los actores que afectan, de manera directa o indirecta, a la gestión del centro odontológico. Es decir, mediante un estudio del macro y microentorno se obtuvo la posición competitiva de la organización.

Según Castellano (2010) existe un caso cuando los directivos de una empresa deben resolver un problema, el cual puede servir como partida para la investigación. El caso debe tener una estructura temporal como expositiva, es decir, debe transcurrir en el tiempo y hacer referencia tanto a la empresa que se está analizando como al entorno que la rodea. Entre los beneficios que presenta el método de casos, Castellano menciona: experiencia en el diagnóstico, acción efectiva, capacidad para interpretar y pronosticar, capacidad de análisis y síntesis y observación de los hechos desde el punto de vista de la conveniencia del sistema que se analiza.

Se utilizó una metodología exploratoria, buscando información sobre el sector y el centro odontológico. Como técnicas de relevamiento se utilizaron entrevistas, observación personal y directa y estudio de documentación.

En cuanto a las entrevistas, las mismas se realizaron tanto con personal del centro odontológico bajo estudio como de otros consultorios. Las mismas consistieron en un cuestionario de preguntas no estructuradas, según Anexo I y II, respectivamente. Esta técnica de relevamiento permitió conocer en profundidad la situación del mismo según los directivos. Se consultó sobre: objetivos de la empresa, misión, visión, breve historia de la organización, servicios prestados al cliente. En relación a los demás consultorios odontológicos, se obtuvo como conclusión, como se mencionó anteriormente, que, de dieciséis centros relevados, entre el 93% y 95% no conocen y por lo tanto no aplican un planeamiento estratégico a sus empresas. Esto indica que no se aplica una estrategia a seguir definida formalmente y conocida por todo el personal de las organizaciones.

La observación personal y directa se realizó luego de la entrevista a los directores del centro odontológico. Se examinaron los procesos y las tareas que se realizan ante la llegada de los pacientes y la atención que se les brinda a los mismos. Esta herramienta permitió corroborar y verificar información otorgada por los directivos en las entrevistas.

Además, se estudió documentación relacionada al sector, a través de información recolectada de documentos brindados por los directivos del centro odontológico y a las instituciones relacionadas con el sector (Círculo Odontológico y Colegio Odontológico), se estudió en profundidad a los competidores, clientes y proveedores. Esto permitió determinar la posición competitiva de la organización, que junto a un análisis interno de la misma, permitiría establecer posibles estrategias a seguir para lograr los objetivos deseados.

Se consultó con el centro odontológico bajo estudio documentación relacionada con rentabilidad y margen sobre los costos. La información entregada no resultó suficiente para el análisis de este trabajo, ya que la misma no concordaba entre los distintos documentos entregados y, para evitar confusiones, se decidió no incorporarla al material de estudio.

Realizando un análisis del sector, se obtuvo información en cuanto a lo político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico. Esto permitió obtener diferentes variables, como por ejemplo, la influencia que tienen las elecciones en la especulación de los inversores, el problema de solvencia externa y de atraso cambiario existente, la cantidad de personas que poseen cobertura de salud en todo el país y en la provincia de Córdoba, los nuevos avances tecnológicos que pueden ser una gran oportunidad para los centros odontológicos y las leyes existentes que regulan la actividad del sector odontológico.

## 6. Marco teórico

El tema central de este trabajo es el planeamiento estratégico. Según Mintzberg (1996) la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. El proceso de planeación estratégica consiste en los siguientes pasos: identificar la misión, visión, objetivos y estrategia de la empresa; análisis externo; análisis interno; formulación de estrategias, puesta en marcha de las mismas y control. El desarrollo de estos pasos brinda a la organización una planificación estratégica.

Porter (2009) menciona tres tipos de estrategias genéricas que pueden obtener las empresas: bajos costos, diferenciación y enfoque.

En relación a la primera, la base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Para asegurar una ventaja en costos, la empresa debe: aprovechar las economías de escala y los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, utilizar las instalaciones en toda su capacidad, emprender acciones para aumentar las ventas y repartir costos entre las distintas áreas, mejorar la eficiencia de los recursos, sustituir el uso de materias primas o componentes de costo elevado por otros más baratos y realizar negociaciones con los proveedores.

En segundo lugar, una empresa puede tener una estrategia en diferenciación. Para ello, debe diferenciar el producto o servicio de la empresa del de los rivales. Puede realizarse de distintas formas: incorporando atributos al producto que reduzcan los costos generales del comprador, mejorando el desempeño del producto, aumentando la satisfacción del cliente o entregando valor a los clientes al diferenciarse en competencias y capacidades competitivas (Thompson, 2008).

Sobre la estrategia de enfoque, la misma consiste en aplicar ya sea una estrategia de bajos costos como de diferenciación a un segmento de mercado específico.

Para comenzar a realizar un planeamiento estratégico, debe definirse la misión, visión y objetivos de la empresa. Thompson (2008) define por misión a la razón de ser de la empresa, mientras que la visión describe el rumbo que una compañía intenta tomar, y tiene que ver con el futuro de la misma. Una visión debe ser gráfica, direccional, centrada, flexible, viable, deseable y fácil de comunicar. Finalmente, los objetivos son metas de desempeño de la empresa, los cuales deben ser alcanzables, posibles de medir y de lograr en el tiempo.

En cuanto al análisis externo, Robbins (2010) menciona que el mismo es una etapa crucial en todo proceso estratégico. Entre las herramientas que se encuentran para estudiar el entorno se encuentran: análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (análisis PESTEL), características dominantes del sector, análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter (que consiste en analizar los productos sustitutos, competidores potenciales, proveedores, clientes y competidores actuales del sector y de la empresa analizada, determinando en nivel de competitividad existente), fuerzas impulsoras del cambio de la industria y factores claves de éxito en la misma.

A continuación, se realiza el análisis interno. Mintzberg (1996) señala las principales herramientas de esta etapa: cadena de valor, identificación de competencias, capacidades y recursos de la organización, análisis de procesos administrativos y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA).

En relación a la cadena de valor, es una herramienta que identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas. Desarrollada por Michael Porter, parte de la idea que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que produce y ofrece, distinguiendo entre las actividades primarias (las que agregan valor) y de apoyo (las que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor) que realiza la organización.

Para que las empresas sean competitivas, éstas deben obtener una ventaja competitiva. Robbins (2010) la define como la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo. Para lograr esto, la empresa debe contar con recursos (ya sean financieros, humanos, materiales, económicos) y competencias (que son actividades que la empresa

aprendió a desempeñar bien). Thompson (2008) menciona que las competencias pueden identificarse en básicas o distintivas. Las primeras son actividades competitivamente importantes que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas; una competencia distintiva es una fortaleza de recursos competitivamente importantes porque da a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen, destaca y añade poder a la estrategia y es la base de una ventaja competitiva sustentable.

Además, Thompson (2008) define el análisis FODA como aquella herramienta que permite diagnosticar la situación de la empresa teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es decir, analizando las características internas y la situación externa.

Lo desarrollado anteriormente es necesario para el análisis de las variables externas de la empresa (es decir, del entorno) y de las variables internas de la misma. Este análisis permitirá definir el diagnóstico de la empresa a través de distintas herramientas administrativas. Es decir, el establecimiento de un plan estratégico tiene como base el desarrollo de las distintas herramientas mencionadas en este párrafo.

## 7. Presentación del caso: centro odontológico en la ciudad de Córdoba

Los consultorios o centro odontológicos se caracterizan por ser emprendimientos pequeños o medianos. Según datos relevados a dieciséis centros odontológicos mediante una encuesta realizada personalmente, entre el 93% y el 95% de los mismos no realizan un planeamiento estratégico. Esto se evidencia por la falta de conocimientos en administración que tiene un odontólogo.

En el mes de marzo del año 2011 en la ciudad de Córdoba nace el centro odontológico que es objeto de estudio. La finalidad del mismo es brindar a sus afiliados la posibilidad de ser atendidos y conseguir asistencia odontológica por profesionales altamente calificados en todo lo referente a la salud bucal, mediante la adhesión a una obra social específica.

Así es como surgió el mismo: entre el deseo de los directivos de la obra social de satisfacer rápidamente las necesidades de sus asociados, y la inexistencia de sistemas y procedimientos administrativos, como por ejemplo la falta de documentos, de formalización, de normas y reglas, de rutinas y procesos estandarizados y de las bases necesarias para dar comienzo a un emprendimiento.

La obra social tiene 40.000 beneficiarios, de los cuales 30.000 viven en la ciudad de Córdoba, y el resto son del interior de la provincia. Este número de afiliados es el que pueden asistir al centro odontológico.

Los primeros directivos tuvieron la posibilidad de armar su propio equipo de trabajo, contratando a sus secretarías y personal dedicado a la odontología necesario para realizar las actividades diarias. Mensualmente, los dueños de la obra social para la cual el centro odontológico trabaja, paga un monto fijo en pesos para las actividades diarias de los consultorios odontológicos, más un adicional a cada odontólogo según el nivel de actividad real y los trabajos realizados a los pacientes. Estos montos son fijados según un convenio firmado, el cual tiene precios muy accesibles para los afiliados a la obra social.

En el primer año de gestión los resultados no fueron los deseados. Las conclusiones que arribaron los gerentes de la obra social fue que era necesario un proceso de adaptación, proponiendo a los directivos del centro odontológico un período de prueba más largo en el tiempo para observar los cambios a futuro

Sin embargo, transcurrido el segundo año, los dueños de la obra social se encontraron con una realidad a la cual no querían llegar. A pesar de la posibilidad de los directivos de administrar estos consultorios desde sus inicios, y dar la estructura que ellos consideraban correcta para los mismos, el desempeño del centro odontológico no fue bueno. El extravío de fichas que contenían información de los pacientes; la programación de turnos para períodos muy lejanos; la confusión de los turnos dados a un paciente con los de otro paciente, lo que hacía que las secretarías tuvieron fuertes discusiones frente a los mismos, fueron algunos de los problemas evidenciados, que produjeron una disminución de la cantidad de personas que asistían al centro odontológico y, por lo tanto, una baja en la rentabilidad del mismo.

Si se tienen en cuenta que en la actualidad los profesionales odontólogos cuentan con pocas herramientas administrativas y que, en sus estudios universitarios, no fueron preparados para el manejo de su consultorio odontológico, se puede decir que la administración y gestión de este emprendimiento se realizó incorrectamente.

Hoy en día, existen pocos cursos que capaciten a los odontólogos para lograr un buen manejo de sus emprendimientos. Para tener una idea de este panorama, los cursos que se dictan en el Círculo y Colegio Odontológico de Córdoba se basan en temas relacionados íntimamente con la salud bucal: ortodoncia, implantes, endodoncia, materiales dentales, cirugía, periodoncia, oclusión dental, articulación temporomandibular, operatoria dental, prótesis removible y fija, odontopediatría, entre otras especialidades de tecnología. Es decir, ninguna de estas capacitaciones se refiere a la administración de sus lugares de trabajo.

Las personas a cargo del centro odontológico fueron reemplazadas en marzo de 2013 por los actuales directivos del mismo. Tres odontólogos y un contador dirigen éste, y trabajan once odontólogos más (a medio tiempo y en días rotativos) y cuatro secretarías. Las funciones dentro del centro están bien definidas: los tres odontólogos que dirigen el mismo realizan auditoría odontológica y atienden a pacientes en consultas específicas, y el contador controla el movimiento de fondos. También, cuatro secretarías ayudan en la recepción de pacientes y entrega de turnos. En pocos meses, se convirtieron en el principal lugar donde asisten los beneficiarios, teniendo en cuenta que también existen otros prestadores que no pertenecen a este centro odontológico que pueden atenderlos. Además, existe un buen clima laboral entre todos los trabajadores.

Han logrado conseguir una buena relación con sus proveedores. Es conveniente distinguir dos tipos de proveedores: las casas dentales que venden materiales para los consultorios, y que son la materia prima para realizar sus trabajos (como por ejemplo, brackets, alambres, alginato, silicona, amalgama, anestesia, agujas), y los mecánicos dentales, quienes entregan los trabajos realizados en base a moldes o modelos realizados por los odontólogos a sus pacientes, como ser, prótesis, placas de relajación, coronas, pernos, provisorios.

Con respecto a las casas de materiales, el centro odontológico trabaja principalmente con tres de estas empresas, pidiendo a ellas los materiales necesarios. Debido a las trabas a la importación, muchas veces se vuelve dificultoso conseguir ciertos elementos, por lo que se

debe buscar en otras organizaciones. Es conveniente la compra a grandes cantidades de insumos, ya que las casas materiales brindan descuentos en sus precios.

En relación a los mecánicos dentales, consiguieron un proveedor de bajo costo y uno de precios más altos. La principal diferencia entre ambos es el tiempo de entrega, siendo menor el tiempo del proveedor que cobra más caro. Según la urgencia del trabajo realizado al paciente, se trabaja con uno u otro proveedor. Sin embargo, se utiliza con mayor frecuencia el proveedor que brinda precios bajos.

Los obstáculos que hoy en día está teniendo el centro odontológico son la inflación y las restricciones a las importaciones. En cuanto al primero, afecta sus costos y tiende a aumentar mensualmente el precio de sus servicios. Con respecto a lo segundo, no se pueden comprar los insumos importados que son de mejor calidad, por lo que se reemplaza por producción nacional. Las características de estos productos son inferiores a los importados, pero siguen satisfaciendo y cumpliendo con los requerimientos y las necesidades para realizar los tratamientos a los pacientes.

Hoy en día el centro odontológico posee tres consultorios, y atiende a 60 personas por día (es decir, se dan 20 turnos por consultorio por día). Los turnos se anotan para dentro de un mes del día pedido, tiempo mucho menor al que realizaba la anterior dirección. Por esta demanda, junto con los dueños de la obra social, se decidió ampliar el lugar físico, actividad que iba a realizarse en el mes de noviembre de 2013, pero por una falta de planificación se vio desplazada para el año 2014. Esta mudanza permitirá tener siete consultorios, en lugar de los tres que están en uso actualmente.

Como se mencionó, la obra social tiene actualmente alrededor de 40.000 afiliados, de los cuales el 75% viven en la ciudad de Córdoba y el restante está distribuido en el resto de la provincia. Este número sería la demanda potencial del centro odontológico. Es conveniente aclarar que no todas las personas utilizan el servicio odontológico, pero los consultorios deben tener los recursos para atender a la demanda. Mensualmente y con la capacidad instalada actual, se están atendiendo a 1320 personas.

Para poder cubrir las necesidades de la demanda, además del centro odontológico (que sería el principal lugar donde asisten a las personas, ya que sólo atiende a personas afiliadas), la obra social decidió tener 10 prestadores odontólogos (7 de ellos en la capital, 3 en la provincia), que atienden a pacientes afiliados de esta obra social, como de otras. La principal diferencia con el centro odontológico es la prioridad que este último les da a sus clientes, ya que sólo atiende a personas asociadas, y el precio de sus aranceles, que según el convenio firmado, al ser el lugar central de atención odontológica, es mucho menor que para los demás consultorios odontológicos.

En cuanto a rentabilidad y margen, el centro odontológico no posee datos concretos asentados en distintos documentos. Si bien los directivos saben que se encuentran en una etapa de crecimiento y que están obteniendo ganancias, no pueden precisar con exactitud el porcentaje de la misma.

Sin embargo, la preocupación de los directivos del centro odontológico por las actividades diarias y rutinarias es muy alta. Esto se da porque no están definidos correctamente los procesos administrativos, lo que produce que no se tenga en cuenta un horizonte de

planificación mayor, afectando a la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Así, este crecimiento de la organización se presenta de modo no planificado siendo por ello aconsejable realizar un plan estratégico que permita mejorar el desempeño actual y a futuro.

El centro odontológico puede seguir creciendo, pero seguirá actuando según las estrategias no planificadas que van emergiendo. Es por eso que es necesaria la aplicación de un planeamiento estratégico, ya que si no la empresa no podrá profundizar en los conocimientos acerca de su organización y priorizará la identificación de problemas por sobre las oportunidades que favorecerán su crecimiento. Es decir, que se logre una mirada a largo plazo sobre las posibilidades de negocio.

## 8. Análisis de la situación

Para analizar la situación actual del centro odontológico, se deben aplicar las herramientas que se utilizan para realizar un plan estratégico. Se partió del establecimiento de la dirección estratégica, luego se realizó un análisis del macroentorno y de las fuerzas dominantes del sector, así como del microentorno a través de distintas herramientas.

### 8.1 Establecimiento de la dirección estratégica: visión, misión, valores y objetivos

Se consultó con la empresa si se definió al momento de su constitución la visión, misión, valores y objetivos estratégicos a seguir por la misma. Los mismos no fueron definidos formalmente.

Entre las etapas del proceso de planeamiento estratégico se encuentran la declaración de la visión, misión y valores y el establecimiento de los objetivos. Será necesario definirlos para la aplicación de un plan estratégico.

### 8.2 Análisis Externo

#### 8.2.1 Análisis PESTEL

##### 8.2.1.1 Análisis político-legal

En relación a lo político, es conveniente mencionar el efecto que produjo las elecciones realizadas en Octubre de 2013 para senadores y diputados, ya que generaron especulación por parte de los empresarios. Existió gran incertidumbre por parte de las empresas en cuanto a qué invertir, de qué forma financiarse y cómo cumplir con sus obligaciones financieras.

Recientemente se produjeron importantes cambios en el gabinete del gobierno. Se reemplazaron al secretario de comercio interior, al ministro de economía, al ministro de seguridad, al presidente del banco central y al jefe de gabinete. Sin embargo, según el oficialismo, estos cambios no implican un cambio en el modelo político y económico que se está llevando actualmente.

En materia legal, existen diversas leyes, resoluciones y requisitos para los odontólogos. El Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba comunica éstos.

En primer lugar, se destaca la ley 17132 promulgada en 1967, referida al Ejercicio de la Medicina, Odontología y de las actividades de colaboración con ambas disciplinas. La misma, entre los artículos 24 y 30, menciona quienes pueden ejercer la odontología, las obligaciones y las prohibiciones de los odontólogos. A su vez, en los siguientes artículos, menciona lo referente a los colaboradores de los odontólogos, como los mecánicos dentales.

Relacionado a las resoluciones, el Colegio Odontológico de la Provincia de Córdoba tiene publicados distintos documentos. Entre ellos, se destacan:

- Otorgamiento de matrículas en base a certificados provisorios expedidos por la Universidad
- Suspensión de Matrícula
- Formación Profesional Permanente
- Registración para cursos
- Matrículas Nacionales.
- Aranceles orientativos para prestaciones odontológicas.

En cuanto a los requisitos que debe cumplir los odontólogos, el mismo colegio odontológico informa los requisitos para inscribirse y ser matriculado, y para la cancelación de la misma. Se destaca el Decreto 2148/02, en sus artículos 31 al 33, donde se encuentran detallados los requisitos mínimos específicos para el funcionamiento del Consultorio Odontológico. Entre ellos, la superficie de los consultorios, una adecuada ventilación e iluminación, paredes aisladas del exterior, deberá contar con equipamiento obligatorio (sillón dental, salivadera, sistema de esterilización, sistema de desinfección, lavatorio, sistema de iluminación dirigida, compresor)

Por último, es importante nombrar el tema de las trabas a las importaciones y las licencias no automáticas, que está afectando a la Argentina y al sector odontológico. Cuando se habla de licencias no automáticas, según la Organización Mundial del Comercio, se hace referencia a aquellas que restringen al comercio, tales como las restricciones cuantitativas. Esto para el sector produjo una limitación a la importación de insumos, y por lo tanto, la necesidad de encontrar otros proveedores que sustituyan estos bienes.

#### 8.2.1.2 Análisis económico

Las condiciones económicas del país condicionan el accionar del sector odontológico, en la Argentina como en la provincia de Córdoba

La situación económica del país en 2013 fue poco alentadora para los inversionistas. El tipo de cambio no es competitivo, existen restricciones a las importaciones, aumentan los niveles de incertidumbre, crece la tasa de riesgo país. Todo esto conduce a la inestabilidad económica que se vive actualmente.

A principios del mes de diciembre de 2013, la brecha existente entre el dólar oficial y el dólar paralelo es del 56,9%, porcentaje menor al registrado durante todo el año, ya que llegó a superar el 100% en el mes de mayo. Esta baja es influenciada por la venta de bonos estatales. Además, el gobierno está realizando “mini devaluaciones” para contrarrestar el atraso cambiario existente y poder llegar a un tipo de cambio de equilibrio, que permita que la Argentina sea competitiva.



Además, a comienzos del mes de diciembre de 2013, AFIP aumentó el recargo por gastos en el exterior al 35% y lo extendió a la compra de dólares, según la resolución 3550. Esto también forma parte de la disminución de la brecha cambiaria. Esta limitación a la compra de dólares evidencia la baja de las reservas internacionales del país.

A principios del año 2014 la brecha entre el dólar oficial y el dólar paralelo aumentó. Se aplicó una devaluación que no se observaba desde el 2002 (aproximadamente un 8% del valor del peso respecto del dólar oficial) y el Banco Central decidió vender dólares para intervenir en el mercado. Esto produjo una importante pérdida de reservas.

Recientemente, el cepo cambiario se eliminó, permitiendo a la población la compra de dólares a través de la declaración jurada AFIP mediante autorización de dicho organismo. Sólo en dos meses (diciembre de 2013 a enero de 2014) la situación ha cambiado de forma abrupta: la devaluación de la moneda fue la mayor que se vivió desde el año 2002.

Es de suma importancia mencionar el problema de la inflación. La creación de un nuevo índice de medición de la inflación por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) permite reflejar el correcto índice nacional de precios. Para el mes de enero de 2014 fue de 3,4%. El aumento sostenido y generalizado de los precios rondó el 30% anual en el 2013. Esto produce un aumento de los costos e impide que las empresas perciban el precio real de los bienes y servicios. El riesgo mencionado anteriormente de una devaluación forzada, se relaciona directamente con un aumento mayor de la inflación. De esta forma, los precios de los insumos crecen y por lo tanto, lo que afecta los costos de las empresas, quienes trasladan el aumento a los bienes finales. Así, los consumidores son quienes pagan las consecuencias. Para el sector, la inflación ocasiona que los precios de los insumos y materias primas aumenten, afectando los costos de los centros odontológicos. En relación a las obras sociales, las mismas aumentan sus tarifas, perjudicando a los afiliados.

Otro de los principales problemas con el que se encuentran en la actualidad los consultorios odontológicos son las restricciones a las importaciones. Las mismas limitan a las casas materiales a tener insumos importados, por lo que deben ser sustituidos por producción nacional, pero de una calidad inferior. Si alguno de estos proveedores tiene algún excedente de materiales del exterior, los venden a un precio inalcanzable para la mayoría de los centros odontológicos. De este modo, al tener materiales de producción nacional con inferiores características, el servicio prestado será de menor calidad.

#### 8.2.1.3 Análisis social

Según datos INDEC del censo realizado en 2010, Argentina cuenta con una población total de 40.117.096 habitantes, reflejando un incremento de 3.856.966 de habitantes en comparación al 2001. La tasa de variación intercensal 2001-2010 es del 10,6%. La densidad media es de 14,4 hab/km<sup>2</sup>. La provincia más poblada es Buenos Aires con 15.594.428 habitantes, seguida por Córdoba con 3.308.876.

Con respecto a la distribución del ingreso, en nuestro país viene presentando mejoras en relación a años anteriores. Según la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC hubo una mejora del coeficiente de Gini, presentándose al término del cuarto trimestre del 2012 en 0,364 puntos, por debajo de 0,391 del período octubre-diciembre del 2011. Así, el 10% de los hogares más pobres recibió el 1,9% de los ingresos totales en el primer trimestre del año,

el mismo nivel que en el período enero-marzo de 2011. En el otro extremo, el 10% más rico concentró el 28,3%, 0,2 punto porcentual menos que en el mismo lapso del año pasado.

Asimismo, el INDEC indicó que la mediana del ingreso en todos los hogares de la Argentina es de 4950 pesos, un tres por ciento más que en el mismo período de 2011, cuando era de 3800 pesos.

Entre los datos que se resaltan, se menciona la población según si poseen cobertura de salud o no (Anexo 3).

Analizando estos datos, el 63,2% de la población argentina posee cobertura de salud. Entre las provincias con menor porcentaje de personas sin cobertura de salud, se encuentran Chaco (57,93%), Formosa (56,89%) y Santiago del Estero (55,94%). Éstas son las únicas provincias que tienen más de la mitad de sus habitantes sin cobertura de salud.

Además, el INDEC muestra los datos del censo sobre la población en la provincia de Córdoba distribuida por edad (Anexo 4).

De esta tabla se pueden extraer algunas conclusiones. En la provincia de Córdoba, el 67,11% de la población posee cobertura de salud, mientras que un 32,89% no tiene obra social, prepaga o plan estatal. Su clasificación se divide en:

Figura 2: Habitantes en Córdoba según cobertura de salud. Porcentajes

Posee cobertura de salud	67.11%
No posee cobertura de salud	32.89%

Fuente: Elaboración propia

Las personas que poseen cobertura de salud pueden clasificarse en: personas con obra social, afiliados con prepaga a través de obra social, prepagas por contratación voluntaria o programas y planes estatales de salud. Porcentualmente, se dividen según el siguiente cuadro:

Figura 3: Habitantes en Córdoba con cobertura de salud. Porcentajes

Obra Social	70,69%
Prepaga a través de Obra Social	17,75%
Prepaga sólo por contratación voluntaria	9,04%
Programas y planes estatales de salud	2,53%

Fuente: Elaboración propia

#### 8.2.1.4 Análisis tecnológico

En cuanto a la relación entre odontología y tecnología, se nombran varios avances que todavía no han sido incorporados en la Argentina, pero que suponen un salto cualitativo en la manera de abordar los distintos tratamientos en este ámbito.

En primer lugar, se hace mención a la anestesia. Muchos pacientes sienten temor a las agujas al ser anestesiados. En los últimos años, se estuvieron desarrollando investigaciones y productos anestésicos que pueden ser suministrados de forma intraoral, evitando la

inyección. Si bien hoy en día se sigue utilizando la anestesia común, es un producto importante que puede evolucionar con el paso del tiempo.

Un avance importante en el sector odontológico son los implantes. El implante dental es un producto sanitario destinado a ser el sustituto artificial de la raíz de un diente perdido. Habitualmente tiene forma roscada y está fabricado con materiales biocompatibles que no producen reacción de rechazo y permiten su unión al hueso. En otras palabras, sirve como base para la colocación de dientes o muelas dañadas, a través de un instrumento de metal que reemplaza a la raíz. Este avance es una opción para evitar las prótesis removibles. En la actualidad, los cursos para la colocación de implantes son muy demandados, por lo que tienen un costo muy elevado. Habitualmente se realizan mediante una cirugía. Los implantes se transformaron en una buena fuente de ingreso para los consultorios odontológicos.

Por otro lado, hubo un progreso en la toma de radiografías. La máquina convencional de rayos X está siendo reemplazada por la radiografía digital, que permite visualizar en forma 3D a través de una computadora la detección de irregularidades en la zona bucal. Esto favorece el diagnóstico que realizan los odontólogos, ya que pueden observar desde distintos puntos de vista vía computadora el problema del paciente. En Argentina está comenzando a utilizarse la radiografía digital paulatinamente.

Por último, la tecnología CAD y CAM (computer-aided design y computer-aided manufacturing en inglés; diseño asistido por ordenador y fabricación asistida por ordenador, en español, respectivamente) también representa un gran avance en el sector. Esta técnica más innovadora disponible en fabricación de prótesis y es un adelanto muy importante en relación a las técnicas convencionales empleadas para fabricar prótesis dentales. Algunos mecánicos dentales lo están aplicando, sin embargo, el precio que cobran por el producto final es muy elevado, por lo que muchos odontólogos prefieren que se realicen las prótesis mediante el método convencional.

Según lo explicado, existen diversos avances tecnológicos en el sector. Aunque en Argentina se están aplicando lentamente, los odontólogos deben estar preparados y actualizados para utilizar los mismos correctamente.

#### 8.2.1.5 Análisis ecológico

Actualmente los odontólogos están cambiando sus consultorios por lugares que ayuden al medioambiente. Es decir, se están instalando focos de bajo consumo, ahorrando agua, disminuyendo el uso de electricidad, entre otras tareas que disminuyan las externalidades negativas hacia la sociedad. La actividad del odontólogo no representa un riesgo para el ambiente. Se debe mencionar que la municipalidad de Córdoba entrega certificados ambientales a aquellos lugares que cumplan con ciertos requisitos.

La relación que el sector odontológico tiene con la ecología es el tratamiento de los residuos patógenos. Está regulado por la ley Nacional de Residuos Peligrosos (ley 24051, en su Anexo 1). Muestra una clasificación de los distintos tipos de residuos existentes y las operaciones que deben realizarse con cada uno de ellos.

En la ciudad de Córdoba, la Ordenanza 9612 de Residuos de la municipalidad define los mismos. Se considera residuos patógenos todos aquellos desechos en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso, que presentan características de toxicidad o actividad

biológica y que por sus condiciones puedan ser vehículo de enfermedades, y sean generados en cualquier lugar. En esta ordenanza se reglamenta las clasificaciones de los residuos patógenos, de las personas transportistas y operadores, y de la gestión es éstos.

Los residuos patógenos más comunes en el sector odontológico son gasas, agujas, y algodones. Existen empresas específicas autorizadas en la ciudad de Córdoba que transportan estos residuos. Generalmente, se retiran una vez por semana por los consultorios odontológicos. El precio cobrado es por kilo de residuo.

En la provincia de Córdoba la mayor parte de los residuos patógenos se disponen dentro de celdas especiales en vaciaderos de residuos municipales.

### 8.2.2 Definición y características económicas dominantes del sector

La odontología es una disciplina que pertenece al área de las ciencias de la salud y se ocupa de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades bucodentales que padecen los seres humanos.

La ley 17132 (reglas para el ejercicio de la medicina, odontología y actividad de colaboración de las mismas), en su artículo 2, inciso b, “considera ejercicio de la odontología: anunciar, prescribir, indicar o aplicar cualquier procedimiento directo o indirecto destinado al diagnóstico, pronóstico y/o tratamiento de las enfermedades buco-dentomaxilares de las personas y/o a la conservación, preservación o recuperación de la salud buco-dental; el asesoramiento público o privado y las pericias que practiquen los profesionales comprendidos en el Artículo 24º”. El artículo 24 menciona quien puede ejercer la profesión de odontólogo.

Según datos de la Asociación Odontológica Argentina (AOA), en 2011 había 43219 odontólogos. En relación con la población según el censo de 2010, existe un odontólogo cada 928 personas. Existen ocho facultades públicas y nueve facultades privadas donde se dicta la carrera de Odontología. En Córdoba no existe un dato oficial sobre la cantidad de odontólogos que hay en la actualidad.

Es un sector que está muy relacionado con las obras sociales. Es muy bajo el nivel de trabajos realizados a particulares que no poseen cobertura social, ya que los aranceles son muy elevados. En cambio, las obras sociales realizan convenios con ciertos prestadores odontológicos que benefician a los afiliados. Generalmente la obra social cubre un monto del costo del trabajo, y el paciente paga la diferencia. Estos convenios se negocian con condiciones de pago a los odontólogos entre 30 y 60 días de realizado el trabajo.

Los clientes del sector son de todas las edades, desde niños hasta ancianos. Pueden realizarse distintos tipos de trabajos a ellos: arreglos de caries, odontología preventiva, tratamientos de conducto, colocación de perno y corona, ortodoncia, odontopediatría, prótesis fija y removible, periodoncia, amalgamas, placa de relajación, blanqueamiento, endodoncia, extracciones e implantes, por nombrar algunos.

Una de las principales características del mercado es que se trata de una competencia monopolística. Existen un número significativo de odontólogos que prestan servicios a los pacientes, sin embargo, el trabajo final es el mismo. Es decir, otros odontólogos pueden

otorgar el mismo servicio, variando en muy pocas características, como por ejemplo en la calidad.

Las necesidades de inversión son elevadas. Los materiales y el equipamiento son muy costosos, y los nuevos avances tecnológicos tienen precios muy altos. Además, para instalar un nuevo consultorio, es necesario tener un buen nivel inicial de inversión para poder comenzar con el emprendimiento.

### 8.2.3 Análisis competitivo: Las cinco fuerzas de Michael Porter

#### 8.2.3.1 Análisis de productos sustitutos

Si se analizan el servicio y trabajo final que realiza el odontólogo, claramente se observa que no existen productos sustitutos. Es decir, una ortodoncia no puede ser sustituida por ningún otro producto, como tampoco una placa de relajación, un perno o una corona.

En cambio, en relación a los insumos con los que se realiza el servicio, se observa que existen de dos tipos: aquellos importados, de mejor calidad y mayor duración, y los de producción nacional, que son materiales con menores especificaciones.

Debido a las restricciones a las importaciones, hoy muchos de estos insumos están siendo reemplazados por producción nacional.

Entonces, se concluye que, al no existir productos sustitutos de los trabajos ya terminados, es considerado una fuerza débil. Para los insumos, los productos sustitutos pueden ser considerados como una fuerza de moderada a fuerte, por la baja en la calidad de los mismos.

#### 8.2.3.2 Análisis de competidores potenciales

Se consideran como competidores potenciales a aquellos nuevos profesionales odontólogos. La característica que tiene este sector es que la barrera de entradas de los mismos es muy alta.

Esto se debe a que la inversión a realizar para la compra de equipamiento y herramientas para ejercer la odontología es muy alta. Por eso, muchos jóvenes profesionales, a comienzos de su carrera, deciden trabajar conjuntamente con odontólogos con una mayor trayectoria.

Si se analizan los posibles competidores potenciales para el centro odontológico en estudio, se definen como aquellos odontólogos que pueden firmar un convenio con la obra social. Son considerados competidores porque los pacientes van a poder dirigirse a esos consultorios, lo que disminuiría la rentabilidad y la participación de mercado del centro odontológico.

Por lo expuesto, se concluye que para el centro odontológico, la fuerza de los competidores potenciales es moderada. El sector es atractivo para los profesionales odontólogos con trayectoria que ya están instalados, no así para los recién egresados que tienen una mayor dificultad para insertarse por la gran inversión que deben realizar.

### 8.2.3.3 Análisis de los proveedores

Se distinguen a dos tipos de proveedores. Por un lado, las casas dentales materiales, quienes brindan insumos para que los odontólogos realicen su servicio. Por el otro, los mecánicos dentales, quienes, mediante los modelos bucales de los pacientes, brindan a los consultorios el trabajo final para que puedan ser colocados en éstos.

En Córdoba existen doce casas dentales que venden materiales. Al ser los únicos que pueden proveer de los insumos, tienen un alto poder de negociación con respecto a los consultorios odontológicos. Sólo se pueden conseguir materiales en estos lugares. Además, éstos establecen los precios de sus productos, sin posibilidad de negociación, salvo en los casos de compras a grandes cantidades, donde las casas dentales brindan un descuento. Esto es importante para los centros odontológicos ya que permiten disminuir sus costos

En relación a los mecánicos dentales, la oferta de los mismos es grande. Existen variados tipos de laboratorios: están los que ofrecen un precio bajo, con una demora en la entrega mayor; los que el tiempo de entrega es menor, pero cobran más caro, y los que la relación entre tiempo-entrega es equilibrada. Es por esto que los consultorios odontológicos tienen un alto poder de negociación: pueden elegir con quien realizar sus trabajos y negociar sus precios con éstos.

En conclusión, el poder de negociación frente a los proveedores es moderado, ya que con respecto a las casas dentales el poder de los consultorios es bajo, pero con respecto a los laboratorios es alto.

### 8.2.3.4 Análisis de clientes

Los clientes de los consultorios odontológicos son los pacientes. Para el centro odontológico en estudio, sólo las personas afiliadas a la obra social podrán ser atendidas, lo que los convierte en clientes.

Mensualmente el centro odontológico otorga 1320 turnos, con la capacidad instalada actual. Se debe tener en cuenta que se están entregando turnos hasta con un mes de demora. En el 2014 se prevé una ampliación de la cantidad de consultorios, lo que aumentaría la demanda.

El centro odontológico tiene aranceles fijados según el convenio firmado con la obra social. De esta forma, la misma cubre un porcentaje a los pacientes, y el resto debe ser pagado por los mismos. Por lo tanto, los pacientes no tienen ningún poder de negociación cuando van a ser atendidos.

Es por esto que los clientes se consideran una fuerza débil al analizar el sector odontológico.

### 8.2.3.5 Análisis de competidores

Los competidores del centro odontológico en estudio son aquellos odontólogos que atienden a pacientes de la obra social.

En la provincia de Córdoba, existen otros diez prestadores odontólogos que firmaron convenio con la obra social, de los cuales siete de ellos están localizados en la capital, y los otros tres distribuidos en la provincia (en Alta Gracia, Carlos Paz y Villa María).

Como se mencionó, el centro odontológico bajo estudio tiene la particularidad de atender con mayor prioridad a sus pacientes, brindando un menor costo por los trabajos que realiza. Esto permite que sea el principal lugar donde asisten las personas y posicionarse como líder de mercado entre los distintos prestadores.

Es decir, el centro odontológico tiene un gran poder en el mercado, convirtiéndose en débil la fuerza de los competidores.

#### 8.2.3.6 Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Al analizar las cinco fuerzas de Porter en su conjunto, se debe hacer una división entre el sector odontológico en general y el microentorno en el cual se desarrolla el centro odontológico bajo estudio.

En relación a lo primero, el atractivo de la industria es moderado. Si bien para los nuevos profesionales el sector tiene altas barreras de entrada, los odontólogos ya consolidados en el mercado tienen más posibilidad de tener una mayor rentabilidad. La presión competitiva es moderada, dependiendo del segmento de mercado que atiende, definido según las obras sociales con las que trabaja cada consultorio odontológico.

En cuanto al centro odontológico bajo estudio, éste tiene un gran poder sobre sus competidores, siendo líder de mercado gracias a ser la sede central donde se tratan los afiliados a la obra social, lo que aumenta su rentabilidad. Esto implica que no sea atractivo para que nuevos competidores ingresen al sector.

Se concluye, que la presión competitiva es de moderada a baja, que el atractivo de la industria para nuevos ingresantes es bajo y que la rentabilidad para éstos no es alta. Sin embargo, muchos consultorios odontológicos prefieren tener una mayor cantidad de convenios firmados con distintas obras sociales para atraer a más pacientes, aunque la rentabilidad por cliente sea pequeña.

#### 8.2.4 Fuerzas impulsoras del cambio

Existen fuerzas que atraen y presionan a sus participantes y los obligan a alterar sus acciones estratégicas de manera significativa. En el sector odontológico se detectaron:

- Cambio tecnológico

Las innovaciones tecnológicas hacen que el sector, con el paso del tiempo, deba adaptarse a las mismas. Las nuevas herramientas y prácticas realizadas, los cambios en las formas de realizar el trabajo y la incorporación de la computadora modifican el modo de trabajar en los consultorios odontológicos.

- Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet

Aunque en Argentina paulatinamente se está incorporando, muchos centros odontológicos tienen su propia página Web en Internet, mediante la cual puede contactarse con sus clientes. En las mismas, muestran algunos casos clínicos, los aranceles que tienen, los servicios que brindan, la ubicación de sus consultorios y contacto para poder pedir turnos. Es una nueva forma de acercarse y relacionarse con los pacientes.

- Regulaciones y reformas en las políticas gubernamentales

En Argentina las modificaciones en las políticas del gobierno son constantes, por lo que las mismas representan una importante fuerza impulsora del cambio. En la actualidad, las restricciones a la importación están ocasionando importantes costos para el sector, ya que no ingresan al país materias primas o herramientas necesarias para el realizar su trabajo, y debe ser reemplazado por productos nacionales de menor calidad.

Por otro lado las políticas de tipo de cambio también aumentan los costos de los insumos importados. Este precio internacional es trasladado al mercado local, generando inflación y perjudicando al sector.

#### 8.2.5 Factores claves de éxito

En el sector odontológico existen una serie de elementos que son esenciales y que determinarán el éxito competitivo de los consultorios que se desempeñan en este ambiente. Entre los factores claves de éxito se mencionan:

1. Calidad en el servicio: los trabajos realizados a los pacientes deben ser de excelente calidad y confiables. Si el servicio realizado por el odontólogo es bueno, se evitan retrabajos, por lo cual permite la reducción de costos.

2. Respuesta al cliente: está directamente relacionado con la calidad en el servicio. No deben existir fallas en los trabajos que se realizan a los pacientes. En primer lugar, porque la salud de las personas es un factor muy importante, siendo prioridad. En segundo término, si se realizan trabajos defectuosos, los clientes pueden optar por otros odontólogos. Finalmente, una correcta respuesta al cliente, otorgando calidad, permite retener a los mismos, lo que puede lograr un aumento de la rentabilidad.

3. Eficiencia: implica una correcta utilización de los recursos para obtener menores costos. Si bien, el precio de los insumos y materias primas es muy alto, debe realizarse una disminución de costos, a través de la curva de experiencia, negociando con los mecánicos dentales o intentando disminuir costos fijos. Una disminución de costos permite un aumento de la rentabilidad.

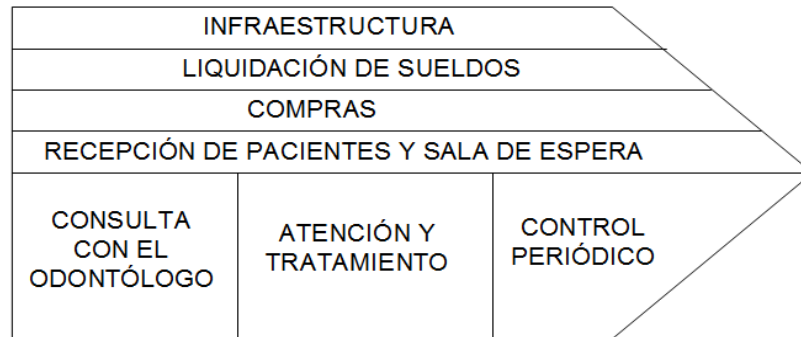
### 8.3 Análisis Interno

#### 8.3.1 Análisis de cadena de valor de la empresa

La cadena de valor del centro odontológico puede ser graficada de la siguiente forma:



Figura 4: Cadena de valor



Fuente: Elaboración Propia

Las actividades primarias son la consulta con el odontólogo, la atención y el tratamiento y el control periódico. Mientras que las actividades secundarias son la infraestructura, sueldos, compras y recepción de pacientes y sala de espera.

- Actividades primarias:
  - 1) Consulta con el odontólogo: se refiere al primer contacto que el paciente tiene con el profesional, donde le brinda un diagnóstico de su situación.
  - 2) Atención y tratamiento: en esta actividad, el odontólogo realiza su trabajo propiamente dicho. Es decir, aplica todo su conocimiento para solucionar el problema que tiene el paciente.
  - 3) Control periódico: se refiere al control que debe realizar periódicamente el paciente para prevenir enfermedades y dolores bucales.
- Actividades secundarias:
  - 1) Infraestructura: se refiere a todo el equipamiento y herramientas que posee el centro odontológico, como así también el lugar físico donde se ubican los consultorios.
  - 2) Liquidación de sueldos: incluye las actividades de liquidación de sueldos, que realiza la obra social para el pago a los empleados del centro odontológico.
  - 3) Compras: hace referencia a la relación que el consultorio tiene con los proveedores. Incluye la compra de insumos y materiales, como la negociación que se realiza con los mecánicos dentales. La tarea de compras de insumos es llevada a cabo por un área de la obra social, mientras que los trabajos que deben realizar los mecánicos dentales, los odontólogos tratan con ellos el retiro y entrega de los mismos.
  - 4) Recepción de pacientes y sala de espera: incluye actividades como la verificación del afiliado en la obra social, el llenado de fichas odontológicas y la entrega de turnos para los pacientes.

### 8.3.2 Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos

Para poder definir si el centro odontológico bajo estudio tiene una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y que sea capaz de generar una mejor posición competitiva, es necesario analizar los recursos, capacidades y competencias de la empresa.

Entre los recursos a destacar y que se consideran importantes para la correcta realización de las tareas, procesos y procedimientos de la empresa se mencionan:

- Equipamiento: el centro odontológico cuenta con tres consultorios odontológicos, totalmente equipados con todas las herramientas para realizar un correcto trabajo, como ser: aparato de rayos X, turbinas, micromotor, compresor, jeringa de aire, eyector de saliva, luz alógena, sillón odontológico, foco, salivadera, cavitador, estufa esterilizadora, instrumental de operatoria, pinzas de cirugía, elevadores, espejos pinza-explorador, entre otros.
- Conocimiento especializado: los profesionales del centro odontológico tienen estudios y amplios conocimientos respecto al sector, por lo que se considera como un importante recurso. Es decir, la carrera de Odontología brinda la base para tener el conocimiento suficiente. Además, los odontólogos con más trayectoria del centro han realizado especializaciones en diversos temas mediante cursos y postgrados.
- Personal: el centro odontológico cuenta con catorce odontólogos, de los cuales tres de ellos son los que poseen mayor trayectoria y conocimientos en el sector, los cuales dirigen el mismo. Los otros once profesionales trabajan a medio tiempo y en días rotativos. Con la futura ampliación del centro odontológico, se reacomodarán los horarios. Cuatro secretarías ayudan a la gestión del mismo. Además, un contador controla y audita el movimiento de fondos. Todos los odontólogos realizan las actividades diarias que se presentan, prestando poca atención a la planificación del centro odontológico. A pesar de esto, se concluye que la empresa tiene capacidades para administrar sus recursos de forma eficiente.

Se identifican como competencias básicas:

- Capacidad para retener al personal: debido al convenio que se tiene con la obra social, los odontólogos son retenidos para formar una carrera profesional allí.
- Capacidad de llevar adelante las actividades diarias del centro odontológico con alto nivel de eficiencia.
- Capacidad de brindar un servicio de calidad para los pacientes, disminuyendo las fallas que pueden existir en los trabajos realizados.
- Capacidad de brindar precios bajos y por lo tanto, de disminuir sus costos: esto se da por el convenio existente con la obra social y, necesariamente, el centro odontológico busca disminuir costos a través de la negociación con los mecánicos dentales y un correcto uso de los materiales utilizados.

Por lo mencionado anteriormente, la competencia distintiva que se identifica en el centro odontológico y que no se observan en los demás competidores es la de tener bajos costos,

lo que permite brindar un precio accesible a sus pacientes. Esto le permite tener una posición competitiva interesante en el sector.

Sin embargo, esta competencia debe ser sostenible en el largo plazo. Lo que debe realizar el centro odontológico es centrar su atención para que esta competencia de ser líder en costos bajos sea sostenible en el tiempo, permitiendo lograr una ventaja competitiva. Esto permitirá a la empresa mantener su posición en el mercado, teniendo en cuenta que no debe descuidar la calidad en el servicio y la respuesta a los clientes.

### 8.3.3 Análisis de procesos administrativos

Entre los procesos administrativos que se encuentran en el consultorio se nombran los de recepción de los pacientes, verificación de afiliación a la obra social, llenado de fichado odontológico, solicitud de turnos y compras de materiales.

En relación a la recepción de los pacientes y verificación a la obra social, las secretarías deben recibir a los pacientes, pedir su carnet de la obra social, y a través de una aplicación instalada en sus computadores verifican si es correcta la información del paciente. Una vez corroborado esto, proceden a informar al odontólogo la llegada del paciente.

Respecto al llenado del fichado, la secretaría le entrega al odontólogo la ficha. Luego del tratamiento realizado por el profesional, procede a completar la misma, donde se encuentra la historia clínica de sus pacientes. Finalmente, una vez finalizado el turno, el odontólogo devuelve el fichaje completo a la secretaría, quien lo acomoda en orden alfabético en un archivo.

Una vez realizado esto, el odontólogo coordina con el paciente un turno, el cual se le informa a la secretaria, para que este lo anote en la agenda, con el fin de evitar superposiciones.

Para la compra de materiales, se debe llamar un formulario de pedido interno de compra, detallando los insumos a comprar. El mismo se entrega vía mail a una persona de la obra social quien se encarga de realizar las compras a las casas dentales.

En cuanto a la relación con los mecánicos dentales, los odontólogos llaman directamente a los mismos para que retiren el trabajo, y coordinan con ellos para la posterior entrega.

A través de las entrevistas realizadas al centro odontológico, se concluye que estos procesos no están definidos formalmente, por lo que en varias ocasiones se omite la realización de algunas tareas. Esto puede ocasionar pérdida de información (por ejemplo, que se superponga algún turno), demoras en la entrega de trabajos realizados por los mecánicos dentales y materiales que no llegan a tiempo lo que impide que se atiendan a los pacientes. Esto afecta a la gestión del centro odontológico.

Es por ello que es recomendable que se definan de manera formal todos estos procesos para evitar inconvenientes e ineficiencias en la gestión, y que afecten a la respuesta al cliente y la calidad del servicio.

### 8.3.4 Análisis FODA

#### Fortalezas

- Líder de mercado: el centro odontológico tiene la mayor participación de mercado, transformándola en líder del mismo, dando respuestas a los clientes y brindando un servicio de calidad.
- Precios bajos en relación a sus competidores: debido al convenio firmado con la obra social, el centro odontológico brinda los menores precios en el mercado.
- Crecimiento económico en los últimos años: a partir de la nueva dirección, el centro odontológico creció económicamente y logró consolidarse en el mercado.

#### Debilidades

- Énfasis en las tareas rutinarias y diarias: la eficiente gestión del centro odontológico se debe a la atención en las actividades operativas, descuidando la planificación a largo plazo.
- Incompleta definición de procesos administrativos: el énfasis en las tareas diarias se debe, en parte, a que no existen procesos escritos y detallados, imposibilitando una visión a futuro del centro odontológico.
- Desconocimiento de la ventaja competitiva: el accionar diario por parte de los directivos impide que no se tenga en cuenta un horizonte de planeación a largo plazo. Esto genera como consecuencia, por un lado, el desconocimiento de la ventaja competitiva del centro odontológico y que los empleados no estén interiorizados con la misma. Por el otro, no permite su desarrollo sostenible en el tiempo.
- Poco poder de negociación frente a proveedores: el centro odontológico tiene poco poder de negociación frente a las casas dentales, que le brinda los insumos y materiales para realizar los trabajos. Sólo puede obtener descuentos mediante compras en cantidad.
- Falta de definición de misión, visión, objetivos y estrategia: estos aspectos no estaban definidos formalmente. En relación a la estrategia y la ventaja competitiva, el centro odontológico sólo sabe que deben disminuir sus costos para ofrecer precios bajos. Sin embargo, desconocen la aplicación de la estrategia y, por lo tanto, de una ventaja competitiva.

#### Oportunidades

- Avances tecnológicos: los desarrollos en nuevos productos y la utilización cada vez más fuerte de la tecnología puede ser aprovechada por el centro odontológico.
- Existencia de espacios físicos cercanos al consultorio y carentes de explotación por el centro y por terceros: para el año 2014 se prevé ampliar la capacidad instalada, pasando de tener tres consultorios a siete. Esto permitirá atender a la demanda y que disminuyan los tiempos de los turnos entregados.
- Posibles modificaciones en los convenios la obra social con los prestadores del sector salud: debido a su gran crecimiento económico desde que llegó la nueva dirección,

es posible que la obra social modifique las partes del convenio, favoreciendo al centro odontológico.

#### Amenazas

- Restricciones a las importaciones: Las restricciones a la importación limita el ingreso de determinados insumos, y por lo tanto, generan la necesidad de encontrar otros proveedores que reemplacen esta materia prima a nivel nacional.
- Continuo aumento de la tasa de inflación: esto genera un aumento de costos, desequilibrando a las empresas del sector.
- Incorporación de nuevos competidores al mercado: si la obra social observa que no se está satisfaciendo a la demanda como ellos pretenden, puede generar más convenios con otros prestadores, lo que ampliaría la cantidad de actores en el ambiente del centro odontológico.

#### 9. Diagnóstico de la situación

Se identificó al planeamiento estratégico del centro odontológico como un importante aspecto a mejorar. Si bien del análisis realizado surge que la estrategia del centro odontológico es la de ser líder en bajos costos, la misma falla en la definición a largo plazo, en el desconocimiento de la misma por parte de los directivos y en la comunicación a los empleados.

Se concluye que el centro odontológico tiene una estrategia de liderazgo en bajo costos por diferentes razones:

- En primer lugar, el centro odontológico nació con la finalidad de brindar servicio únicamente a los pacientes de la obra social con la cual firmó el convenio a un precio accesible. La gran participación de mercado que tiene se debe al hecho de ser el principal lugar de atención de las personas afiliadas a la obra social y a que, en relación con sus competidores, tiene los aranceles más bajos.
- La relación que tiene con los proveedores es fundamental para brindar precios bajos. En cuanto a las casas materiales, si bien el poder de negociación del centro odontológico es bajo, la compra a grandes cantidades es conveniente para la disminución en los costos del centro odontológico. En relación a los mecánicos dentales, la empresa trabajo con aquellos de precios bajos.
- La relación entre precio y calidad se traduce a satisfacción del cliente. Es decir, los trabajos realizados por el centro odontológico son de buena calidad y cumplen con los requisitos para solucionar el problema del paciente, brindado a un precio accesible y bajo.
- En resumen, el centro odontológico tiene costos generales menores que sus competidores, busca continuamente la reducción de costos sin sacrificar la calidad de sus servicios ni sus características esenciales y se identifica en el mercado como la empresa con los precios más económicos.

Por otro lado, las trabas a las importaciones y la inflación existente en el país perjudican al centro odontológico, buscando materiales sustitutos y precios más bajos en el mercado, afectando los costos de la empresa.

La falta de definición de la estrategia deja a la empresa en una situación desfavorable frente a los cambios que se producen en el entorno.

Lo mencionado anteriormente dificulta la definición de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, lo que permitiría que el centro odontológico se afiance en el sector como líder de mercado.

Es por esto que es necesaria la aplicación de un plan estratégico a largo plazo, para que el centro odontológico pueda desarrollar al máximo todas las fortalezas que tiene en la actualidad y consolidarse económicamente.

La dirección se encuentra inmersa constantemente en las actividades cotidianas de la empresa, lo que impide una planificación a largo plazo y el establecimiento de un camino a seguir para desarrollar una ventaja competitiva.

Si bien, la competencia distintiva de tener costos más bajos que sus competidores existe, la misma se encuentra latente. La empresa está fallando en que la misma debe ser sostenible en el tiempo. Si lo logra, desarrollará una estrategia y una ventaja competitiva que le permite aumentar su participación de mercado y rentabilidad. Sin un claro horizonte estratégico, la empresa no puede ocuparse de desarrollar una competencia distintiva para aumentar su cuota de mercado.

#### 10. Alternativas prometedoras para solucionar el problema

Entre las alternativas para solucionar el problema, se mencionan:

- 1) Constituir un manual de funciones en el centro odontológico que permita definir las actividades que debe realizar cada empleado con el fin de precisar las tareas del personal de la empresa.
- 2) Establecer un plan estratégico a largo plazo, analizando el macro y microambiente del centro odontológico a través de la aplicación de las herramientas de administración necesarias, teniendo en cuenta que deben plasmarse de manera formal los procesos de la empresa.

#### 11. Análisis de factibilidad de las alternativas

En cuanto a la primera alternativa, la misma no tiene en consideración la realización de una planificación estratégica, sino que trata de la elaboración de un manual de funciones. El mismo estaría compuesto por todas las personas que trabajan en la organización y describe las tareas que realiza cada una. De esta forma, se tiende a dejar asentado en un documento las responsabilidades de los empleados.

El manual de funciones es un instrumento de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa porque delimita y determina el alcance que tiene cada área y cada persona que trabaja dentro de la organización, definiendo las tareas de cada puesto de trabajo. Es decir,

con esta herramienta los directivos de la empresa podrán determinar la estrategia a seguir teniendo en cuenta la estructura de la misma, en relación con la cultura organizacional.

La ventaja que brinda es que contempla las tareas que se realizan diariamente. Esto permitiría que los directivos se enfoquen en el largo plazo, analizando las oportunidades que puedan surgir y enfocándose en el desarrollo de la estrategia de la empresa.

Sin embargo, el problema de esta alternativa es que, sin un plan estratégico que defina la posición, estrategia y ventaja competitiva del centro odontológico, el mismo seguirá a merced de las estrategias que emergen del entorno.

Además, la aplicación de esta alternativa no logra cumplir con el objetivo propuesto en el presente trabajo de aplicar las herramientas para establecer un planeamiento estratégico a la empresa.

En relación a la segunda alternativa, el establecimiento de un plan estratégico permite la visión a largo plazo que necesita el centro odontológico. Esto favorece a la obtención de una estrategia y una ventaja competitiva sustentable.

Realizar un planeamiento estratégico que permita analizar el macro y micro ambiente en el cual se desempeña el centro odontológico, analizando la posición competitiva en la que se encuentra. Así, se establece una estrategia a largo plazo, que será conseguida mediante una ventaja competitiva sostenible en el tiempo de precios bajos, competencia distintiva que tiene la empresa.

Como complemento, se define de manera formal los sistemas administrativos del centro odontológico, lo que evita la preocupación de los directivos por las actividades diarias, para poder enfocarse en desarrollar correctamente la estrategia y ventaja competitiva de la empresa. De esta forma se logra cumplir con el objetivo del trabajo y aplicar las herramientas administrativas (que fueron desarrolladas anteriormente) para la realización de un planeamiento estratégico.

Analizando la factibilidad de esta solución, técnicamente es posible de aplicar. El problema que puede surgir es la falta de capacitación de los directivos sobre la aplicación de un plan estratégico. Para prevenir, se recomienda la contratación de los servicios de una consultora que se encargue de guiar la ejecución de las mismas y resuelva cuestiones de índole administrativa. Aunque representa un costo para el centro odontológico, es conveniente la incorporación de profesionales con experiencia para que puedan resolver cualquier tipo de duda durante la aplicación de las mismas. La empresa tiene fondos para afrontar el pago de los consultores, ya que se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que es factible de realizar financieramente.

## 12. Selección de la solución concreta y recomendaciones

Según el análisis realizado anteriormente, la mejor alternativa a seguir es la número dos. Es decir, realizar un planeamiento estratégico y definir formalmente los sistemas administrativos. Se propone la realización de la misma, ya que permite formalizar por escrito los procesos que se dan en el centro odontológico, lo que favorece una visión a largo plazo por parte de los directivos, y establecer un plan estratégico que permita guiar al personal de la empresa para obtener los objetivos.

Para empezar, es necesario establecer las bases para realizar el planeamiento estratégico y formalizar los procesos administrativos. Se recomienda, como se mencionó anteriormente, el acompañamiento de una consultora para guiar al centro odontológico. Se aclara que el plan estratégico debe ser realizado por los directivos de la empresa, y que la consultora cumplirá el rol de facilitador, ayudando a alinear la estrategia con las metas organizacionales.

Para aplicar esto, se realiza el siguiente plan de acción, teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo.

A corto plazo (primera etapa), es necesario:

- Definir y comunicar la misión, visión y objetivos del centro odontológico: debe comunicarse al personal cuál es el fin de la organización, hacia dónde quiere ir la misma y qué metas pretende alcanzar. Se proponen:

Visión propuesta

“Ser reconocida en el sector como la empresa de servicios odontológicos con la mejor prestación a sus pacientes a un precio accesible.”

Misión propuesta

“En el centro odontológico nos dedicamos a brindar servicios odontológicos en la ciudad de Córdoba, asistiendo a resolver en forma eficaz los problemas de salud bucal de nuestros pacientes, dando a los mismos un trato personal y amable, ofreciendo bajos precios, calidad en el servicio y en la gestión.”

Valores propuestos

- Honestidad
- Respeto a las personas
- Trabajo en equipo
- Confiabilidad
- Confidencialidad

Objetivos estratégicos propuestos

- Lograr en los próximos cinco años ser reconocidos en el sector como el centro odontológico que brinda un servicio de calidad a precios accesibles.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 10% anual en los próximos cinco años.
- Incrementar su participación de mercado un 15% en los próximos cinco años.
- Precisar cuáles son los procesos administrativos con los que cuenta la empresa: es decir, que todos los empleados de la misma conozcan los procesos con los que trabajan. Se mencionan: recepción de los pacientes, verificación de afiliación a la obra social, llenado de fichado odontológico, solicitud de turnos y compras de materiales.



Estas actividades deben realizarse en un período comprendido entre tres meses y un año.

Es importante afrontar esta etapa con liderazgo, conducción, motivación y comunicación, logrando que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y que alineen sus objetivos individuales a los de la organización. De esta forma, se busca generar sinergia entre los empleados del centro odontológico.

Se proponen la visión, misión, valores y objetivos estratégicos para el centro odontológico teniendo en cuenta lo analizado en el presente trabajo.

En relación a los procesos administrativos, deben ser formalizados por escrito. Es necesario realizar un análisis en profundidad de los mismos para luego poder plasmarlos y que sean conocidos por el personal del centro odontológico. El beneficio de realizarlo es que los directivos podrán enfocarse en el desarrollo de la estrategia del centro odontológico.

A mediano plazo (segunda etapa), se recomienda:

- Realizar y mantener actualizado el análisis de las variables económicas, sociales, ecológicas, políticas, tecnológicas y legales: esto permite al centro odontológico conocer en el ambiente en el cual se desarrolla y cómo debe afrontar a los cambios del mismo.
- Analizar los principales actores del mercado en el cual el centro odontológico se desenvuelve: hace referencia a determinar el atractivo y la rentabilidad que ofrece el sector, a través de las fuerzas que tienen los competidores potenciales, productos sustitutos, rivalidad actual, proveedores y clientes.
- Determinar la situación actual del centro odontológico: a través de las herramientas administrativas aplicadas en este trabajo, se podrá conocer la situación de la empresa y realizar un diagnóstico de la misma, revisando periódicamente y actualizando los instrumentos utilizados.
- Determinar y comunicar la estrategia de la empresa: la estrategia que concuerda con las actividades de la empresa es la de ser líder en bajo costos. Ésta debe ser comunicada a todo el personal, para que contribuyan al logro de objetivos mediante la misma.

Se recomienda la realización de estas actividades en un plazo no mayor a los dos años.

En el corto plazo se determinó la dirección a seguir por la organización, mientras que en esta etapa se debe determinar la situación del centro odontológico y la formulación de la estrategia.

Para ello, con la ayuda de la consultora se deben actualizar los análisis externos e internos aplicados en este trabajo. Esto permitirá conocer la situación de la empresa ante cambios en el entorno.

La determinación de la estrategia es clave en el proceso de planeamiento. Por lo analizado anteriormente, el centro odontológico sigue una estrategia de bajo costo. Es necesario

comunicar la misma a los empleados de la organización para que conozcan la forma a alcanzar los objetivos planteados.

A largo plazo (tercera etapa), se propone:

- Establecer la ventaja competitiva de forma sostenible en el tiempo: debe realizarse para que el centro odontológico pueda consolidarse en el mercado como el líder en bajo costos, permitiendo aumentar su rentabilidad y participación de mercado.
- Estar atentos a los cambios del entorno: los directivos deben, como se dijo anteriormente, actualizarse en relación a cómo está actuando el mercado. Esto les va a permitir adecuar su estrategia y mantener la ventaja competitiva.
- Comunicar a los empleados los cambios a realizar: es importante una fuerte comunicación para que toda la organización esté interiorizada con los objetivos y estrategia a seguir.

El desarrollo de la ventaja competitiva tiene como fin la generación de valor. Brindar un servicio de eficaz y eficiente a precios bajos y accesibles para los clientes debe transformarse en el objetivo a lograr en el tiempo. Poder identificarse como el líder en bajos costos en relación a la competencia permite lograr eficiencia y eficacia en la empresa.

La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios y está relacionada con el valor que brinda la empresa a sus clientes. Es un concepto importante porque permite al centro odontológico hacer frente a las amenazas de los competidores y mantener la cuota de mercado, para lograr una rentabilidad a largo plazo.

Para ello, es necesario que los directivos del centro odontológico lideren este proceso de planeamiento mediante comunicación permanente con los empleados. Es importante la motivación y conducción para el logro de los objetivos mediante la estrategia establecida.

Se puede concluir que el centro odontológico al no tener un planeamiento estratégico definido desconoce su estrategia por la cual puede alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Mediante este trabajo, se brindan las bases para el establecimiento del planeamiento de la organización. Se aclara que el mismo debe ser actualizado en forma permanente, ya que las variables analizadas pueden modificarse.

Es importante este planeamiento para que el centro odontológico obtenga un horizonte a largo plazo de sus actividades a realizar, permitiendo mejorar su desempeño y aumentar su rentabilidad.

Es conveniente destacar la necesidad de la comunicación a todas las personas que forman parte de la organización. Así, la misión, visión y objetivos deben ser conocidos por todos los empleados, y los directivos deben ser los líderes de esta actividad. Debe conocerse la cultura de la organización con el fin de alinearla a la estrategia y a la estructura. Esto puede provocar resistencia ya que es un cambio en el modo de trabajo, que debe superarse a través de la gestión de las personas, de sus competencias y de la integración de los

empleados con el centro odontológico. Es por ello que el comportamiento organizacional tiene un papel importante en la aplicación del planeamiento estratégico.

Se aclara que la aplicación de un plan estratégico debe alinearse tanto con el plan táctico como con el operativo. Planeamiento táctico se refiere al conjunto de acciones que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, mientras que el operativo define los medios específicos para llevar a cabo el plan de acción. La toma de decisiones toma un papel clave en este proceso, determinando las ideas y tareas a seguir para la definición de una estrategia y el logro de la misma.

Se aplicaron las herramientas de administración necesarias para la realización de un planeamiento estratégico. Se mencionan: visión, misión, valores, objetivos estratégicos, análisis PESTEL, definición y características económicas dominantes del sector, análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, fuerzas impulsoras del cambio, factores claves de éxito, análisis de cadena de valor, identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos, análisis de procesos administrativos y análisis FODA. Estas herramientas deben ser revisadas y actualizadas para que la estrategia a seguir sea la correcta.

Entre los beneficios que brinda el plan estratégico al centro odontológico se nombran: participación de los miembros de la organización, interdisciplinariedad, anticipación a los hechos, correcta utilización de los recursos (económicos, financieros, humanos, tecnológicos, entre otros), reducción de la incertidumbre y análisis de forma sistémica los problemas de la organización. El planeamiento estratégico es una herramienta que permite pensar y anticiparse al desarrollo de los acontecimientos que suceden en el contexto de la empresa, buscando alternativas de solución de acuerdo a los recursos con que se cuenta.

Se recomienda la aplicación de las herramientas desarrolladas en este trabajo, y que las mismas sirvan como base para el centro odontológico bajo estudio. Junto a éstas, al análisis de los recursos y competencias de la empresa, a la estrategia establecida y a la ventaja competitiva determinada, se responde al problema que surgió como origen de este trabajo y se cumplen con los objetivos propuestos.

Finalizando, el proceso de planeación estratégica consiste en los siguientes pasos: identificar la misión, visión, objetivos y estrategia de la empresa; análisis externo; análisis interno; formulación de estrategias, puesta en marcha de las mismas y control o evaluación desempeño. En el presente trabajo se desarrolló hasta la etapa de formulación de la estrategia, dejando a cargo de la empresa la implementación y el posterior control, que puede ser realizado mediante indicadores de resultados, comparando los objetivos propuestos y el desempeño del centro odontológico.

En la etapa de implementación, el centro odontológico debe asegurar la participación de los empleados para que el plan estratégico sea eficaz y beneficie a la organización. Por eso es importante que en cada etapa se involucre al personal, atendiendo sus dudas y escuchando sus opiniones.

### 13. Bibliografía

BARRANCOS MONEY, J. (2006) *Operatoria Dental: Integración Clínica*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.

BORDONÍ, N. (2010). *Odontología Pediátrica: La salud bucal del niño y el adolescente en el mundo actual*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.

CARIKEO MONTOYA, J., Gerlach Velásquez, M., Días Rodenas, G. & Cárcamo Silva, N. (2010) "Plan de Negocios para una Red de Consultas Dentales en la Ciudad de Santiago" (Recuperado de [http://oaister.worldcat.org/title/plan-de-negocios-para-una-red-de-consultas-dentales-en-la-ciudad-de-santiago/oclc/809888693&referer=brief\\_results](http://oaister.worldcat.org/title/plan-de-negocios-para-una-red-de-consultas-dentales-en-la-ciudad-de-santiago/oclc/809888693&referer=brief_results)). Fecha de recupero: 2 de diciembre de 2013.

CASTELLANO, N. (2010). *Taller de Formación Práctica: Estudio de Casos*. Córdoba.

HILL, C.& JONES, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México D.F.: Editorial CengageLearning.

MALAGÓN-LONDOÑO, G. (2008). *Administración Hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Internacional.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. & VOYER, J. (1996). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*". México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

ORTIZ, N. J. (2000). *Costos y Aranceles Odontológicos*, Revista de la Sociedad Odontológica de La Plata, Año 13, número 25, pág. 22.

PORTER, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición Revisada*. México D.F.: Editorial Patria

ROBBINS, S. (2010). *Administración*. México D.F. Editorial Pearson Educación.

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. & GAMBLE, J. E. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana

TRILNIK, E., "El personal auxiliar: su mejor inversión o su dolor de Cabeza", Revista Magazine Dental, Año 7, Número 25, página 26.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario a los directivos de la empresa

1. ¿Cómo se formó la empresa? ¿Cómo fueron sus inicios?
2. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cuáles son sus objetivos a alcanzar en este año?, ¿Los empleados conocen esos objetivos? ¿Tiene objetivos a largo plazo?
4. ¿Conoce las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que distinguen a la empresa? ¿Cuáles son las mismas?
5. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo los valora?
6. ¿Cómo es la calidad del servicio? ¿Tiene algún proyecto para mejorar la calidad del servicio?
7. ¿Qué recursos considera que la empresa posee para destacarse del resto de la competencia?
8. ¿Cree que sus empleados se sienten identificados y están comprometidos con la empresa? ¿Sabe lo que piensan los empleados de la empresa?
9. ¿Cuántos empleados tiene el centro odontológico?
10. ¿Qué tareas realiza cada empleado? ¿Deben tener algún requisito en particular para trabajar en la empresa?
11. ¿Identifica alguna cultura organizacional?
12. ¿Qué servicios presta el centro odontológico?
13. ¿Quiénes son los clientes del centro odontológico?
14. ¿Cuántos clientes asisten mensualmente?
15. ¿Realizaron alguna estimación de la demanda?
16. ¿Con qué equipamiento y herramientas cuentan los consultorios?
17. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones?
18. ¿Conoció a los anteriores directivos del centro odontológico?
19. ¿Conoce la causa por la que dejaron la empresa?
20. Financieramente, ¿el centro odontológico es capaz de cumplir con sus obligaciones?
21. ¿Tiene la idea de ampliar la capacidad instalada?
22. ¿Conoce la ventaja competitiva de la empresa? ¿Cuál es?
23. Actualmente, ¿se está implementando alguna estrategia?
24. ¿Tiene algún proyecto a realizar a futuro?
25. ¿Los empleados conocen de estos proyectos?
26. ¿Existen peleas internas entre los empleados?
27. Bajo su gestión, ¿se realizaron cambios de personal? ¿Hubo renuncias o despidos?
28. ¿Cómo afecta la situación económica del país al centro odontológico?
29. ¿Existen restricciones de materiales que importan?
30. ¿Pueden sustituirse estos materiales por otros de producción nacional?
31. ¿Tiene información sobre el planeamiento estratégico?
32. ¿Sabe los beneficios que brinda el mismo?
33. ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
34. ¿Están definidos formalmente?
35. ¿Los empleados conocen en profundidad los procesos del centro odontológico?
36. Ante alguna duda o sugerencia, ¿a quién deben recurrir los empleados?

## Anexo 2: Cuestionario a centros odontológicos

1. ¿Cuándo se fundó el centro odontológico?
2. ¿Fue establecido individualmente, junto a un familiar o junto a un socio?
3. ¿Conoce el concepto de planeamiento estratégico?
4. ¿Cree usted que se están aprovechando al máximo las herramientas de administración?
5. ¿Qué deficiencias nota en el centro odontológico?
6. ¿Observa algún aspecto a mejorar?
7. ¿Cuántos empleados tiene?
8. ¿Cuántos pacientes atiende mensualmente el consultorio?
9. ¿Recibe obras sociales? ¿Cuáles?
10. ¿Tiene algún convenio en particular con alguna obra social?
11. ¿Cuáles son sus competidores?
12. ¿Cree que tiene una mejor posición respecto a la de sus competidores?
13. ¿Trabaja usted sólo u otros odontólogos en los consultorios?

Anexo 3: Población por coberturas de salud en el total del país. Año 2010.

Provincia	Población en viviendas particulares	Cobertura de salud			
		Sí		No	
		Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
<b>Total del país</b>	<b>39.671.131</b>	<b>11.992.218</b>	<b>13.364.231</b>	<b>7.283.999</b>	<b>7.030.683</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.830.816	1.055.318	1.275.436	248.797	251.265
Buenos Aires	15.482.751	4.760.890	5.245.951	2.764.384	2.711.526
24 partidos del Gran Buenos Aires	9.863.045	2.899.377	3.179.870	1.890.035	1.893.763
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.619.706	1.861.513	2.066.081	874.349	817.763
Catamarca	362.307	106.409	114.180	72.112	69.606
Chaco	1.048.036	205.537	235.382	309.847	297.270
Chubut	498.143	176.348	185.828	71.487	64.480
Córdoba	3.256.521	1.028.576	1.156.906	548.181	522.858
Corrientes	985.130	238.275	270.334	242.263	234.258
Entre Ríos	1.223.631	371.188	415.314	226.360	210.769
Formosa	527.023	108.092	119.113	152.218	147.600
Jujuy	666.852	175.795	189.344	150.155	151.558
La Pampa	315.110	101.798	111.586	53.804	47.922
La Rioja	331.674	99.083	106.118	64.806	61.667
Mendoza	1.721.285	511.707	573.213	324.990	311.375
Misiones	1.091.318	296.307	319.046	245.144	230.821
Neuquén	541.816	170.263	183.379	97.405	90.769
Río Negro	626.766	197.570	213.438	112.272	103.486
Salta	1.202.754	300.201	329.834	289.762	282.957
San Juan	673.297	175.844	201.349	151.342	144.762
San Luis	428.406	122.924	135.644	88.391	81.447
Santa Cruz	261.993	108.747	108.857	24.131	20.258
Santa Fe	3.164.038	1.021.753	1.139.140	510.968	492.177
Santiago del Estero	867.779	178.017	204.329	251.031	234.402
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	123.117	48.573	48.075	13.943	12.526
Tucumán	1.440.568	433.003	482.435	270.206	254.924

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Anexo 4: Provincia de Córdoba. Tipo de cobertura de salud según edad. Año 2010.

Grupo de edad	Población en viviendas particulares	Tipo de cobertura de salud				No tiene obra social, prepaga o plan estatal
		Obra Social	Prepaga a través de obra social	Prepaga sólo por contratación voluntaria	Programas y planes estatales de salud	
<b>Total</b>	<b>3.256.521</b>	<b>1.544.821</b>	<b>387.915</b>	<b>197.488</b>	<b>55.258</b>	<b>1.071.039</b>
0-4	259.450	99.854	34.318	14.796	10.332	100.150
5-9	265.082	105.624	34.167	14.107	5.391	105.793
10-14	273.659	111.354	32.209	13.009	4.732	112.355
15-19	279.322	110.499	31.353	13.517	4.400	119.553
20-24	269.262	102.170	33.009	15.712	3.934	114.437
25-29	256.988	98.240	38.252	19.331	3.540	97.625
30-34	251.398	104.120	39.322	18.785	3.453	85.718
35-39	212.601	91.813	32.174	15.692	2.581	70.341
40-44	184.898	80.679	25.300	13.839	2.611	62.469
45-49	183.257	82.248	24.375	13.847	2.924	59.863
50-54	166.519	74.955	20.924	13.788	2.916	53.936
55-59	155.576	73.888	18.460	13.316	2.866	47.046
60-64	142.330	91.999	11.671	8.835	2.126	27.699
65-69	114.632	97.472	5.029	4.109	1.190	6.832
70-74	90.015	81.337	3.072	2.146	769	2.691
75-79	69.919	63.303	2.252	1.282	768	2.314
80 y más	81.613	75.266	2.028	1.377	725	2.217

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.



## Glosario

**Competencia básica:** es una actividad competitiva importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas.

**Competencia distintiva:** es una actividad competitiva importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales.

**Estrategia:** consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional

**Objetivos:** resultados y productos que la administración desea lograr.

**Plan estratégico:** expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia.

**Sinergia:** participación activa de varias personas y actores en una organización con el fin de lograr una mayor efectividad. La frase con que se identifica con este concepto es: "El todo es más que la suma de las partes".

**Ventaja competitiva:** cuando una empresa tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

**Visión:** es el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial.