

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UN MODELO DE NEGOCIO: CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

*Carmen Josefina Gil de Meza*  
*Ángela María Herrera Arellán*  
Universidad de Carabobo  
Valencia, Carabobo, Venezuela

Recibido: 28 de septiembre de 2016

Aceptado: 10 de diciembre de 2016

## RESUMEN

**E**l Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se constituyó en el año 2006 en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela. Es un distribuidor médico (quirúrgico-odontológico) y prestador de servicios odontológicos a empresas e instituciones públicas y privadas, así como a profesionales del área odontológica. La metodología utilizada para este estudio es de carácter descriptivo no experimental con un método mixto (cualitativo-cuantitativo), donde se

aplicó la técnica de entrevista a los directivos de la organización y encuestas a los clientes y pacientes que asistieron diariamente a consulta en un periodo determinado. Con los datos recopilados y la elaboración de un diagnóstico interno y externo de la compañía, se desarrolló una matriz FODA para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de la empresa; a su vez, se hizo un estudio de diagnóstico comparativo en la organización utilizando los nueve módulos del lienzo Canvas, de donde se



obtuvieron semejanzas y diferencias. Con base en estos resultados, se plantearon tres horizontes estratégicos: un mapa estratégico, un cuadro con los elementos del Balanced scorecard (BSC) para medir las actividades en términos de su visión y estrategias, y una propuesta definitiva de modelo de negocio del lienzo Canvas, donde se describen las bases sobre las que la compañía creará, proporcionará y captará valor para sus clientes.

Palabras clave: planificación estratégica, generación de modelos de negocio (Canvas), Balanced scorecard, FODA.

**ABSTRACT**

**T**he Dental Center of Integral Services A & S, C. A. was established in the year 2006 in the city of Valencia, Carabobo State, Venezuela. It's a medical (surgical-odontological) distributor and provider of dental services to companies and public and private institutions as well as professionals in the dental area. The methodology used for this study is descriptive non-experimental with a mixed method (qualitative-

quantitative) where interviews were applied to company executives and surveys to customers and patients that attended daily a consultation in a determined period. With the data collected and the elaboration of an internal and external diagnosis of the organization, a SWOT matrix was developed to determine the strengths and weaknesses as well as the opportunities and threats of the company; additionally, a comparative diagnostic study of the organization was made using the nine modules of the business model Canvas where similarities and differences were obtained. Based on these results three strategic horizons were proposed: a strategic map, a table with Balanced scorecard (BSC) elements to measure activities in terms of their vision and strategies, and a definitive proposal of business model Canvas which describes the foundations on which the company will create, provide and capture value for customers.

Keywords: strategic planning, generation of business models (Canvas), Balanced scorecard, SWOT.

**INTRODUCCIÓN**

**U**no de los retos más importantes que ha establecido el Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, es posicionarse como la primera empresa que preste servicios odontológicos y proporcione suministros de este tipo en un mismo tiempo, basados en lo que desea el cliente, a la hora y en el lugar que lo requiera, aportando así un producto y un servicio de calidad.

Esta organización es un distribuidor de productos médicos (quirúrgico-odontológicos) y prestador de servicios odontológicos, según los distintos gustos y necesidades de los segmentos del mercado que atiende. Cuenta con una cartera de clientes compuesta por empresas privadas, organismos gubernamentales, universidades, profesionales del área odontológica y personas naturales, que seleccionan este mercado como una oportunidad de negocio, debido a que actualmente la sociedad sigue un estilo de vida activo y acelerado, y carece de tiempo para buscar productos y servicios



en diversos sitios que ameriten quien se los suministre en el menor tiempo posible y a precios razonables.

Actualmente, esta compañía necesita reactivar sus lineamientos estratégicos para lograr sus objetivos trazados y desarrollar planes estratégicos a corto y mediano plazos, que le permitan afrontar los cambios que se están produciendo en el país. La no aplicación de estos lineamientos ha generado la pérdida de espacios en el mercado, así como de posicionamiento en la mente del cliente o consumidor, sobre todo en entornos complejos donde la competencia exige diferenciación y especialización para lograr una capacidad competitiva en la oferta, tanto de servicios como de bienes destinados a la prevención y tratamiento de enfermedades médico-odontológicas. Sin dejar de lado que los requerimientos de la demanda son impactados por las medidas económicas actuales en nuestro país como la obtención de divisas para la importación de productos y las dificultades del sector productivo nacional, entre otras.

Ante la situación presentada, se implementó un estudio de carácter descriptivo no experimental para analizar la empresa respecto a su competencia, además de un análisis de variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), originando con el cruce de estas una matriz FODA, obteniéndose estrategias que sirvan como soporte a la propuesta de modelo de negocio basado en el lienzo denominado Canvas, donde se describen las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor para sus clientes empleando los nueve módulos básicos que muestran la forma lógica que sigue una compañía para conseguir ingresos. Para llegar allí, el promotor o los promotores deben tener un conocimiento profundo de la actividad que van a desarrollar, lo que exige necesariamente una comprensión del entorno en el que opera o va a operar la compañía.

En tal sentido, se deben trazar objetivos de marketing que deben definirse a partir de las metas planteadas, además de establecer estrategias y tácti-

cas, las cuales deben orientarse con base en los recursos de los que dispone la empresa.

#### **ANTECEDENTES Y NATURALEZA DEL ENSAYO**

##### Misión

El Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, es una empresa venezolana que importa, comercializa y distribuye equipos médico-odontológicos a entes prestadores de servicios de la salud, empresas del estado y profesionales en odontología y medicina; además, brinda servicios odontológicos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas, así como el progreso profesional y tecnológico del país, a través de la innovación y competitividad en el desempeño de sus objetivos.

##### Visión

Posicionarse en los mercados venezolano y latinoamericano como una empresa proveedora de productos y servicios médico-odontológicos, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad con la mejor relación precio-valor, alta rentabilidad



y crecimiento sostenido, para así proyectar un servicio reconocido con seguridad y sentido humano, y comprometida con la satisfacción de sus clientes y el bienestar de sus empleados y profesionales adscritos, quienes son la base de su crecimiento.

#### Valores

- **Compromiso:** estamos comprometidos en posicionarnos como una de las organizaciones más prestigiosas dentro del ámbito de la comercialización y prestación de servicios.
- **Compañerismo:** el éxito de nuestra compañía lo construimos juntos, ya que el trabajo en equipo requiere de coraje individual.
- **Honestidad:** ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Actuamos con puntualidad. Somos fidedignos en lo que hacemos.
- **Proactividad:** somos personas dinámicas, profesionales y efectivas con una alta capacidad de respuesta.
- **Respeto:** establecemos el respeto por las personas garantizando justicia y equidad. Todo por nuestros clientes,

pacientes, amigos y compañeros de trabajo, creando un clima de armonía integral.

- **Responsabilidad:** cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridos con nuestros clientes y pacientes, respetando la legislación vigente y cuidando los patrimonios.

#### Objetivos de la organización

- Mantener un adecuado sistema de gestión de la calidad, enfocado hacia las necesidades del cliente y el mejoramiento continuo.
- Satisfacer los requerimientos establecidos por el cliente mediante el cumplimiento de las especificaciones, los tiempos de entrega y las cantidades.
- Lograr que todo el equipo profesional trabaje colectivamente orientado hacia una cultura de servicio a los clientes y pacientes.
- Realizar una evaluación continua del mercado, que permita orientar el servicio hacia la innovación y captación de nuevos clientes.

#### TEMÁTICAS PRINCIPALES ACORDE A LOS NEGOCIOS EN EL DESARROLLO DEL MODELO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se puede señalar que se desarrolla dentro de la literatura como soporte del modelo de plan de negocios de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, lo siguiente:

##### a) Planificación estratégica

Según Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 25). De tal manera que se requiere organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones con una reevaluación sistemática de los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

##### b) Investigación de mercados

Para la American Marketing Association (AMA), citada por Kinnear y Taylor (1998), la investigación de mercados “es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al pú-



blico con el comercializador a través de la información” (p. 5). Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing, así como para generar, perfeccionar y evaluar sus acciones, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

#### c) **Negocio**

Prieto (2007) define negocio como “una entidad que se constituye para obtener una ganancia o beneficio económico” (p. 6). Para este autor, los términos sociedad, compañía, organización, firma o negocio son sinónimos de la palabra empresa, a la cual define como una sociedad o compañía que pone en marcha proyectos.

#### d) **Modelo de negocio**

Para Osterwalder y Pigneur (2016), “un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Estos autores sostienen que la mejor manera de describir un modelo de negocio, es dividirlo en nueve módulos básicos que muestren la forma lógica que sigue una empresa

para conseguir ingresos, estructurados de tal manera que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, por lo que consideran el modelo de negocio como un anteproyecto estratégico aplicable a las estructuras, procesos y sistemas de una organización.

#### e) **Balanced scorecard (BSC)**

Para Kaplan y Norton (1990), citados en Chiavenato y Sapiro (2011), “la idea del Balanced Scorecard, BSC era tener un mejor conocimiento de la organización y propugnar por el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de marketing, de producción y de innovación” (p. 33). Asimismo, Chiavenato y Sapiro (2011) definen el Cuadro de mando integral (CMI) “como una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia” (p. 233).

## METODOLOGÍA

La investigación es un estudio de carácter descriptivo no experimental, en donde se analizan los procesos de comercialización y cada uno de los elementos que los componen. Tomando como base la definición de Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010), “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 80). Asimismo, se utilizó el método mixto (cualitativo-cuantitativo), el cual definen Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias)



y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Por lo tanto, se utilizó la técnica de entrevista con los directivos de la empresa y encuestas con los clientes y pacientes que asistieron a consulta en un tiempo determinado.

**DIAGNÓSTICO DE LA COMPETENCIA Y ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA**

Respecto al diagnóstico realizado a la competencia, se encuentra que está compuesto por dos compañías grandes que compiten en el mismo escenario socioeconómico, lo cual condiciona su evolución actual y futura, centrándose en las tendencias del mercado y la evolución previsible de competidores actuales y potenciales. El producto del diagnóstico de la competencia se refleja en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Competencia externa.**

Empresa/ Variable	Ingemeci II, Representaciones, CA	American M & D	Servicios Integrales
A & S, CA Producto/Servicio	Productos, servicio técnico y asesoría	Productos odontológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos: médico-quirúrgicos</li> <li>• Servicios: odontológico/Ortodontico</li> </ul>
Precios	Del mercado	Bajos	Del mercado
Canales/Distribución	Internet	Internet	Teléfono
Promoción	Internet	Páginas amarillas e internet	Recomendación
Calidad	Altísima	Productos de calidad	Productos de calidad
Marcas que manejan	Awareness Technology, Inc.; Stat Faz; ChemWell	Fabricantes M & D	Siemens; Denimed; Ultradent Products, Inc.; Gnatus

Fuente: elaboración propia.

**DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL MERCADO (MATRIZ FODA)**

Según Kotler y Keller (2006), “La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para strengths, weaknesses, opportunities y threats), que consiste en analizar el ambiente del marketing tanto el interno como el externo” (p. 52). Para estos autores,

las oportunidades y amenazas son factores externos o del contexto donde se desenvuelve la actividad empresarial y que afectan de forma favorable o adversa a la organización y a la industria o sector al que pertenece. Por su parte, las amenazas son situaciones externas que hacen difícil u obstaculizan el logro de tales objetivos. Dentro del análisis de la empresa en estudio, se refleja lo obtenido en el cuadro 2.



Cuadro 2. Matriz FODA del Centro Odontológico de Servicios Integrales A &amp; S, CA.

	Oportunidades	Amenazas
Matriz foda  Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, ca	1) Alianzas estratégicas de tipo vertical o colaborativas 2) Comercialización a través de medios electrónicos 3) Facilidad de acceso tecnológico 4) Globalización del mercado 5) Nuevas estrategias y modelos de negocios	1) Política fiscal 2) Política cambiaria 3) Fuerte competencia 4) Regulaciones gubernamentales 5) Políticas laborales 6) Incertidumbre en el país
Fortalezas	Estrategia fo	Estrategia fa
1) Conocen el mercado 2) Personal especializado en odontología 3) Tecnología avanzada en la prestación de servicios en las clínicas 4) Calidad en el servicio a clientes y pacientes 5) Calidad de los productos ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas de productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes</li> <li>• Implementar indicadores del desempeño</li> <li>• Joint ventures</li> <li>• Alianzas con escuelas de odontología en universidades locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un plan de servicio a clientes para mantener su lealtad</li> <li>• Plan de estrategias de mercadeo para lograr un posicionamiento</li> <li>• Programa de captación y capacitación del personal</li> </ul>
Debilidades	Estrategia do	Estrategia da
1) Deficiencia en las relaciones y seguimiento de los clientes 2) No usan planes estratégicos 3) No tienen definidas las descripciones de los cargos 4) No poseen manuales ni normas de procedimientos 5) Base de datos con escasa información 6) No poseen fuerza de ventas 7) No realizan promociones del negocio 8) Falta de posicionamiento en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar alianzas estratégicas con proveedores</li> <li>• Diseñar una página web que sirva como canal de comunicación con los clientes, así como solicitud de citas a pacientes</li> <li>• Realizar campañas promocionales para lograr un posicionamiento</li> <li>• Realizar una campaña de fidelización con los clientes actuales con base en la calidad del servicio</li> <li>• Planes estratégicos de mercadeo para captar nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover alianzas estratégicas con proveedores y competencias</li> <li>• Contratar personal de mercadeo</li> <li>• Desarrollar un plan de adiestramiento para el personal para fidelizarlo</li> <li>• Diseñar un nuevo modelo de negocio para optar a un posicionamiento en el mercado</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



**PROTOCOLO DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En función de las estrategias que se plantearon en la matriz FODA, tomando en cuenta que el sector de insumos y equipamientos médicos siempre está en crecimiento, se proyectan tres horizontes estratégicos para la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, donde se definen los plazos para la ejecución de las estrategias propuestas. A continuación, en la figura 1, se presentan los horizontes estratégicos y los términos a corto, mediano y largo plazos.

En esta investigación, los aspectos clave para determinar

y redefinir la dirección estratégica son importantes. Por lo tanto, la empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y estrategias. A continuación, se mencionan segmentos de clientes potenciales, así como manufacturas de productos o servicios de la compañía.

**SEGMENTOS DE CLIENTES POTENCIALES**

Está compuesto por dos segmentos potenciales: el primero, por personas de diversas edades y sexo indistinto (pacientes odontológicos) y el segundo, por organismos gubernamentales (Estado), organizaciones universitarias (co-

legios odontológicos) y odontólogos (empresas privadas).

**MANUFACTURA DE PRODUCTOS O SERVICIOS**

**a) Oferta de productos**

De los productos ofertados por la empresa, 60 % son de importación y el 40 % restante son materia terminada producida en el país correspondiente al segmento médico-odontológico, los cuales son aplicables a diversas necesidades del sector como elementos descartables, material de ortodoncia, instrumental médico y odontológico, suministros consumibles y material de síntesis.

- Elementos descartables: guantes, agujas, jelcos, scalps, gasas, kits de laparotomía, tapabocas, gorros, cinta adhesiva, sondas, bolsas, etcétera.
- Material de ortodoncia: arcos, tubos, brackets, bandas, ligas, elásticos, resinas, ácidos, etcétera.
- Instrumental médico y odontológico: espéculos, hojas y mangos de bisturí, portasuturas, pinzas hemostáticas, espejos, exploradores, tijeras quirúrgicas, sindemostomos, fórceps,

**Figura 1.** Horizontes estratégicos para un crecimiento en tres fases.



Fuente: elaboración propia..



elevadores, portaamalgamas, etcétera.

- Suministros consumibles: alginato, silicona, soluciones fisiológicas, hipoclorito de sodio, alcohol absoluto, etcétera.
- Material de síntesis: prótesis, implantes, gutapercha, placas intraóseas.

#### b) Oferta de servicios

Los servicios prestados están orientados al cuidado y tratamiento odontológicos de niños, jóvenes y adultos, brindando una atención rápida y efectiva, y ofreciendo clínicas integradas por profesionales especializados en áreas de la salud bucal, formando un equipo multidisciplinario de alto nivel dispuesto a satisfacer necesidades de índole patológico en personas de todas las edades. Se ofrecen servicios a múltiples organizaciones para atender requerimientos como examen clínico, prevención, periodoncia, operatoria dental, cirugía bucal, endodoncia, ortodoncia y radiología, entre otros.

El proceso de comercialización se lleva a cabo por medio de la compra de insumos a empresas nacionales e interna-

Figura 2. Esquema de comercialización del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.



Fuente: elaboración propia.

cionales productoras e importadoras de material y equipo médico-odontológico. A su vez, la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se encarga de ofertar los productos que tiene en inventario a organismos gubernamentales, clínicas privadas, algunas universidades y consultorios odontológicos. Además, posee dos clínicas odontológicas ubicadas en las ciudades de Valencia, estado Carabobo; y Maturín, estado Monagas, en donde se prestan servicios en todas sus especialidades.

#### BENEFICIOS ESPERADOS

Con la puesta en práctica del presente modelo de negocio, se espera obtener beneficios para el manejo de un negocio flexible que lleve controles de la propuesta de valor que se haga a los clientes, que segmente su mercado para saber a quién dirigir las ofertas de productos y servicios, así como el manejo de la administración de forma adecuada, controlando los ingresos y egresos que se produzcan en esta. A su vez, es una oportunidad para dar a conocer los productos y servicios que suministra a los distintos segmentos del mercado,



los cuales atiende sin saber quiénes son y cómo son.

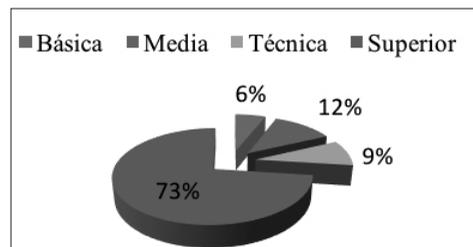
Diagnóstico del estudio comparativo y sus resultados acorde a la utilización del método Canvas realizado en la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA

Empleando los nueve módulos del modelo de negocio Canvas, se obtuvo un diagnóstico a través de un análisis comparativo, donde los resultados del trabajo de campo aplicado a los directivos, clientes y pacientes del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, arrojaron los siguientes resultados:

*1. Segmentos del mercado (SM):* este elemento del modelo responde dos preguntas: ¿para quién creamos valor?, y ¿cuáles son los clientes más importantes? En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una compañía, considerando a los clientes como el centro del modelo de negocio, buscando atender de manera óptima sus necesidades. En este caso, la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA,

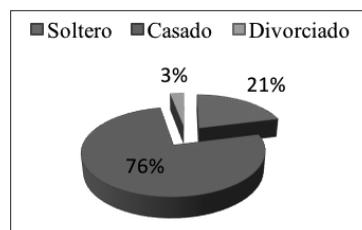
atiende un grupo de personas de diversas edades, así como a organizaciones públicas y privadas, sin tener idea de que estos son sus segmentos del mercado y sin conocer cómo están constituidos y cómo debe atenderlos. A continuación se detallan gráficos resultantes del estudio efectuado en la unidad odontológica en los que se describe la escolaridad, estado civil, núcleo familiar, género de pacientes y composición etaria, de donde se determina su segmentación demográfica.

**Gráfico 1. Escolaridad.**



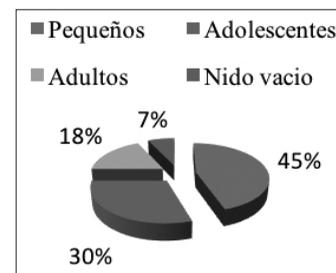
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 2. Estado civil.**



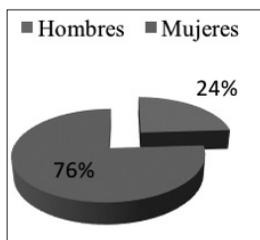
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 3. Núcleo familiar.**

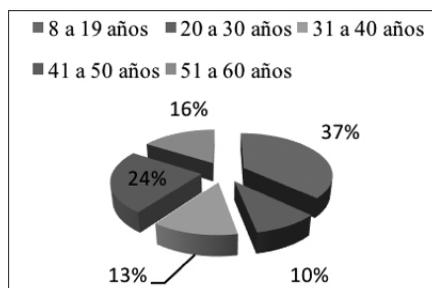


Fuente: elaboración propia.



**Gráfico 4.** Género de pacientes.

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 5.** Composición etaria.

Fuente: elaboración propia.

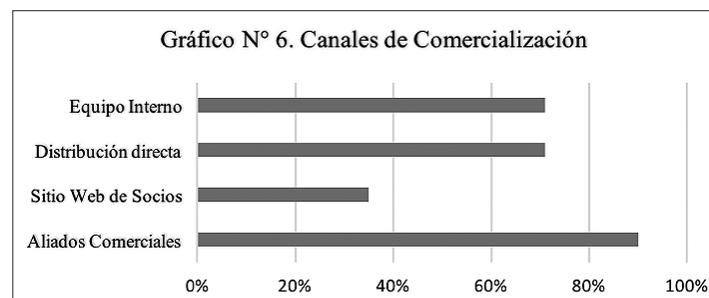
En lo que respecta al estudio realizado a los pacientes del centro odontológico, se tiene que su núcleo familiar está compuesto por hijos pequeños (45 %), adolescentes (30 %) y adultos (18 %), lo que resulta en 93 %; en su mayoría son pacientes del consultorio odontológico y, de ser posible, en un futuro sus hijos también lo serán; si el padre y la madre se sienten satisfechos existe la posibilidad de que este porcentaje de la población crezca por su propia naturaleza.

2. *Propuestas de valor (PV)*: la organización no tiene una propuesta de valor definida, la cual se describe como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento del mercado específico. Por lo tanto, asume que resuelve problemas a compañías y a comunidades atendiéndolas con prioridad en la medida que adquieren los productos; en cuanto a los servicios que presta, la atención a sus clientes depende de la disponibilidad de sus especialistas. En este sentido, la empresa resuelve problemas como la falta de suministros a sus clientes,

pero no tiene claro que esa sea una de sus propuestas de valor. Este elemento del modelo tiene como objetivo solucionar

los problemas de los clientes para satisfacer sus necesidades.

3. *Canales (C)*: las propuestas de valor llegan a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta. Los puntos de contacto con el cliente que juegan un papel primordial es su experiencia. Dentro de las funciones de los canales están: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar las propuestas de valor de una compañía, permitir que los clientes compren productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes propuestas de valor y ofrecerles un servicio de atención posventa. En el gráfico 6, se detallan los canales de comercialización preferentes de los clientes.

**Gráfico 6.** Canales de comercialización.

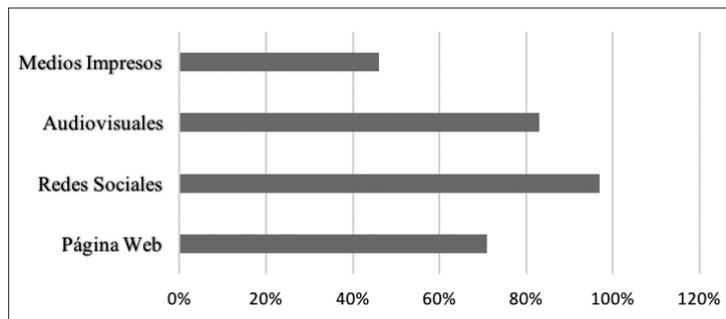
Fuente: elaboración propia.



Respecto a los canales de comercialización preferentes de los clientes, los resultados son: aliados comerciales (90 %), equipo comercial interno y distribución directa (71 %) (en igual importancia) y sitios web de socios (35 %); con base en ello, se seleccionan los que se detallan a continuación: red de distribución interna y directa de equipos para material médico-quirúrgico, aliados comerciales y el portal web para recepción de pedidos de clientes y programación de citas para servicios clínicos odontológicos.

4. *Relaciones con clientes (RCI)*: son los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos del mercado. En este caso, las relaciones están basadas en resolver las necesidades de los clientes o pacientes por medio de una llamada telefónica; por lo tanto, no se utiliza de forma adecuada. Basados en estos hallazgos de cómo es la relación con los clientes, se les hizo la siguiente interrogante: ¿cuál sería la forma más adecuada para que la empresa se relacione con ustedes?

**Gráfico 7.** Canales de relaciones con clientes.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a los canales de relaciones con los clientes, se obtuvo que los preferidos por los clientes son: redes sociales (97 %), medios audiovisuales (83 %), página web (71 %) (caso de las empresas) y medios impresos (46 %).

5. *Fuentes de ingresos (FI)*: se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. En este sentido, la empresa no tiene una visión clara de estas y sus ingresos son los fondos obtenidos por las ventas realizadas y los servicios prestados.

6. *Recursos clave (RC)*: son los activos necesarios e importantes para ofrecer y proporcionar los elementos precedentes, de manera que un

modelo de negocio funcione. En la organización los manejan las personas que atienden el negocio, por lo que estas no están discriminadas; en este caso serían los profesionales, las reinversiones, los financiamientos, los canales físicos y humanos, el marketing, la gestión por categoría, las alianzas, etcétera.

7. *Actividades clave (AC)*: son las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para tener éxito, las cuales son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Para los directivos son las ventas de insumos y los servicios



que prestan en los consultorios odontológicos.

8. *Asociaciones clave (ASC)*: las compañías se asocian por diversos motivos formando alianzas que crecen cada vez más en importancia para muchos modelos de negocio, con el fin de optimizarlos, reducir riesgos o adquirir recursos. En este sentido, en la entrevista con directivos estos manifestaron que no poseen ninguna alianza estratégica con alguna institución.

9. *Estructura de costos (EC)*: son todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este caso son los equipos, mobiliario, consultorios, almacén y salarios del personal de la empresa en estudio.

## RESULTADOS

A continuación se detallan una serie de indicadores clave, agrupando los key performance indicators (KPI, indicadores clave de gestión) por cada gestión y área del negocio:

### KPI por las áreas de servicios y ventas

1. **Financieros**: ventas, margen o utilidad bruta, gastos operativos y administrativos, utilidad operativa, gastos financieros, utilidad del ejercicio, inventarios, flujo de caja, etcétera. **Operativos y de gestión**: cantidad de pacientes clasificados por categoría (edad, sexo), tipo de servicio prestado, cantidad de equipos vendidos. **Red de distribución**: cantidad de centros de atención, personal médico y de asistencia, equipos de distribución de material
2. **Ventas**: margen o utilidad bruta (ventas menos costos), gastos administrativos o de ventas, utilidad operativa, gastos financieros, utilidad del ejercicio, impuestos y otros, utilidad neta, otros indicadores, inventarios/rotación de inventarios, flujo de caja, cash conversion cycle (CCC) (días de inventario, días de cuentas por cobrar y días de cuentas por pagar).

médico-quirúrgico, centros de acopio y almacenamiento, red de distribuidores y mayoristas, cadena de suministro.

Figura 3. Mapa estratégico para el Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.



Fuente: elaboración propia.



**Cuadro 3.** Elementos del BSC.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las utilidades obtenidas en las ventas</li> <li>• Incrementar la rentabilidad en relación con las ventas netas</li> <li>• Incrementar lo operacional en relación con las ventas netas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Rentabilidad sobre Ventas</li> <li>• Índice de Rentabilidad Neta</li> <li>• Índice de Rentabilidad Operacional</li> <li>• Incremento de las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas y la rentabilidad en 15 % para el primer semestre de 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar estrategias de reducción de costos</li> <li>• Aplicar estrategias de mercadeo y ventas</li> <li>• Implementar alianzas con proveedores para disminuir esperas y costos</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad del servicio al cliente</li> <li>• Lograr la satisfacción y fidelización del cliente</li> <li>• Evidenciar la promesa de valor de los productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Satisfacción</li> <li>• Insatisfacción de clientes</li> <li>• Pérdidas de clientes</li> <li>• Fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la satisfacción del cliente</li> <li>• Evitar la deserción</li> <li>• Fidelizar al cliente en 100 % para el primer trimestre de 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de seguimiento a clientes</li> <li>• Programa de atención</li> <li>• Plan de mercadeo</li> <li>• Programa de fidelización</li> </ul>
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer lineamientos para el control y seguimiento de pedidos y entregas de insumos y equipamiento médicos</li> <li>• Mejorar el desempeño de la fuerza de ventas con el fin de alcanzar objetivos organizacionales</li> <li>• Desarrollar procesos de negocios con efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de Desempeño</li> <li>• Entregas perfectamente recibidas</li> <li>• Índice de Negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr mejoras en el desarrollo de los procesos de negocios en 95 % para el primer trimestre de 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos de control del ciclo de pedido-entrega</li> <li>• Medición del desempeño de la fuerza de ventas</li> <li>• Ejecución efectiva de los procesos de negocios</li> </ul>
Aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la formación de la fuerza de ventas respecto a los procesos</li> <li>• Alcanzar la transferencia de conocimientos en la práctica y adquisición de nuevas competencias en el recurso humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de trabajadores formados con herramientas y métodos</li> <li>• Número de programas de capacitación y procesos realizados</li> <li>• Número de empleados que participan en los programas de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la transferencia de conocimientos en la práctica y adquisición de nuevas competencias en el recurso humano en 100 % para el primer trimestre de 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar programas de formación para los trabajadores</li> <li>• Implementar planes de formación centrados en herramientas y métodos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



Cabe destacar que el mapa estratégico elaborado tiene como función proporcionar una macrovisión de la estrategia de esta organización, reflejando las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de manera que se puedan identificar claramente su complementariedad, neutralidad y conflictos que pudieran generarse. Asimismo, se facilita un cuadro de BSC (CMI), el cual contempla diferentes prioridades estratégicas en cada una de las perspectivas explicadas. Ante este contexto, los objetivos de estas cuatro perspectivas serán

la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

#### PROPUESTA DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA

##### a) Justificación del modelo

El modelo de negocio Canvas facilitará, de manera formal, la actividad comercial de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, por caracterizarse como una herramienta versátil y fácil de manejar, pero también para

quien desee emprender una actividad comercial de compraventa de productos y prestación de servicios.

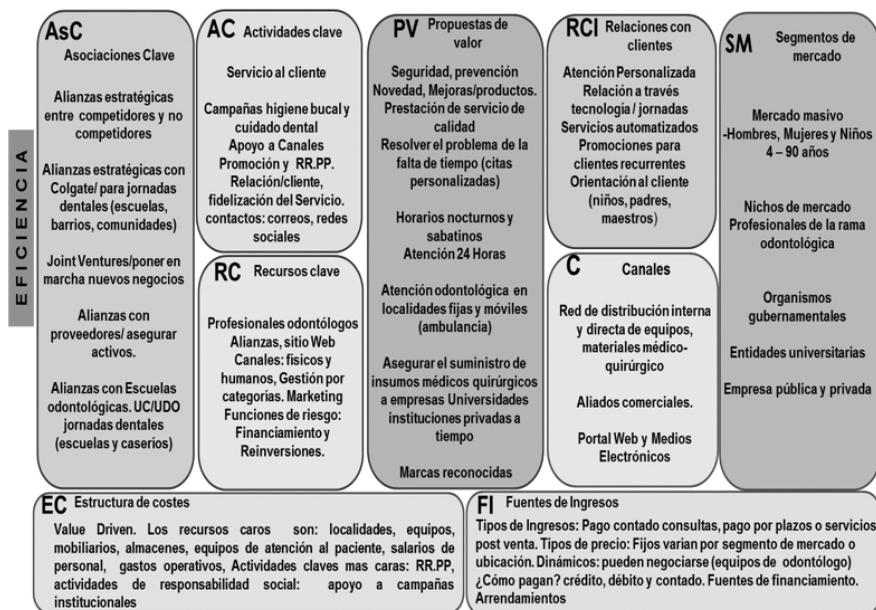
##### b) Delimitación del modelo

Su aplicación depende del interés en la comercialización de productos y servicios médico-odontológicos, además de que cuente con recursos financieros y, por supuesto, un análisis estratégico como el efectuado a la compañía mencionada para llevar a cabo dicha actividad.

##### c) Alcance del modelo

La creación del modelo de negocio de la empresa Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, constituye una guía formal de la actividad comercial de gestión de una organización que presta servicios y compra y distribuye productos médico-odontológicos, para ser utilizado a nivel nacional y de Latinoamérica (Figura 4.)

Figura 4. Modelo del lienzo de negocio basado en Canvas.



Fuente: elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur (2012, p. 44).



**Cuadro 4.** Segmentos del mercado del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA.

	Segmentos del mercado		
Criterios	Servicio odontológico (pacientes)	Venta de equipo al profesional odontólogo	Organismos gubernamentales y empresa privada
Edad	4-85 años	23-75 años	A partir de un año de creada
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Escolaridad	Media, técnica y superior	Profesional de la odontología	Indistinta
Ocupación	Indistinta	Odontólogo	No aplica
Estrato social	Indistinto	No aplica	No aplica
Capacidad de compra	No aplica	Que posea capacidad de compra	Que posea capacidad de compra
Tamaño de la empresa	No aplica	No aplica	Grandes, medianas, pequeñas o micro (Micropyme)

Fuente: elaboración propia.

**MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS ADAPTADO AL CENTRO ODONTOLÓGICO DE SERVICIOS INTEGRALES A & S, CA**

*1. Segmentos del mercado (SM):* resume los segmentos del mercado en el siguiente cuadro compuesto por tres segmentos, pacientes de 4 a 85 años de edad de sexo indistinto, profesionales odontólogos, organismos e instituciones gubernamentales y empresas públicas y privadas (Cuadro 4).

*2. Propuestas de valor (PV):* contribuirán con los servicios de la salud bucal a costos razonables, de seguridad, de prevención, novedad, mejoras en los productos, prestación de servicio de calidad, solución de problemas por falta de tiempo (citas personalizadas), citas en horarios nocturnos y sabatinos en caso de ejecutivos, docentes o personal profesional con guardias fijas, atención odontológica en localidades fijas y móviles (ambulancia). En lo que respecta a la venta de productos, la empresa debe asegu-

rar el suministro de insumos necesarios (productos sustitutos, casos de emergencias) para los servicios médico-quirúrgicos de compañías, universidades e instituciones públicas y privadas.

*3. Canales (C):* red de distribución interna y directa de equipos, material médico-quirúrgico, uso de aliados comerciales, medios electrónicos y portal web para recepción de pedidos de clientes y programación de citas para servicios clínicos odontológicos.



4. *Relaciones con clientes (RCI)*: deben iniciarse con una atención personalizada, relación a través de la tecnología, jornadas de atención odontológica en barrios y comunidades de escasos recursos, servicios automatizados, tarjetas de afiliación para fidelización, promociones para clientes recurrentes, orientación al cliente (niños, padres, maestros), recordatorio de fechas aniversario.

5. *Fuentes de ingresos (FI)*: deben estar enfocadas en pagos puntuales producto de las ventas de bienes y servicios prestados, luego de cumplir con los compromisos financieros y gastos operativos; pagos periódicos por contratos por servicios de alquiler de consultorios, además de otros tipos de ingresos como pago de contado en consultas, pago por plazos o servicios posventa y sus tipos de precio. Fijos: pueden variar por segmento de mercado o ubicación. Dinámicos: pueden negociarse (equipos de odontología costosos).

6. *Recursos clave (RC)*: se identifican como tradiciona-

les e incluyen: redes de distribución, sistemas, vehículos y equipos de oficina, profesionales odontólogos, alianzas estratégicas, plataforma web y redes sociales. Canales: físicos, humanos profesionales, gestión por categorías, publicidad y material punto de compra (point of purchase [POP]). Relaciones con clientes: profesionales, humanas, físicas. Funciones de riesgo: financieras, reinversiones y actividad de marketing.

7. *Actividades clave (AC)*: son esenciales para apoyar campañas de concientización sobre la higiene bucal y el cuidado dental, apoyo promocional a los canales, apoyo en actividades de relaciones públicas, importación de productos, servicio al cliente, soluciones de problemas, promoción, márgenes, relación con el cliente, fidelización y servicio personalizado. Servicios y contactos: correos y redes sociales.

8. *Asociaciones clave (ASC)*: pueden definirse como alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores o alianzas

estratégicas con empresas privadas, por ejemplo: Colgate-Palmolive (para utilizar en estrategias de jornadas dentales en escuelas, barrios, comunidades, caseríos); joint venture/nuevos negocios, alianzas con proveedores/aseguramiento de activos; alianzas con escuelas odontológicas de la Universidad de Carabobo y Universidad José Antonio Páez de la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

9. *Estructura de costos (EC)*: tienen que ver con value-driven, que es satisfacer al máximo al cliente/crear fidelidad. Los recursos caros son: localidades, equipos, mobiliarios, almacenes, equipos de atención al paciente, salarios del personal y gastos operativos. Actividades clave más costosas: relaciones públicas, actividades de responsabilidad social (contribuir a mantener una higiene bucal en comunidades), apoyo en campañas institucionales.

## CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) conforman una gran parte del mercado empresarial del país, a pesar de que



existe una crisis notable que no permite que este sector de la economía tenga una mejor participación, debido a que estas se enfrentan a muchas amenazas que crean situaciones de incertidumbre, tanto en el ambiente interno como externo. Es por esto que seleccionamos una empresa con trayectoria para apoyar su proceso de crecimiento elaborando una evaluación para una posterior planeación estratégica. Tomando en cuenta los referentes teóricos, se recolectó información diversa con la que se realizó un diagnóstico, que conllevó a elaborar una matriz FODA en la cual se definieron, con el cruce de las variables, diversas estrategias que sirvieron para proyectar tres horizontes estratégicos a corto, mediano y largo plazos.

Paralelamente se identificó a la competencia, la cual está constituida por dos compañías con características similares a la empresa en estudio, pero con ventajas competitivas como asesorías científicas, servicio técnico, fabricantes de insumos odontológicos y manejo de estrategias comerciales direccionadas a la promoción por internet. En lo

que respecta al Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, se determinó que también posee ventajas competitivas en relación con la competencia: la prestación de servicios de odontología y ortodoncia. Entre las ventajas comparativas, las tres organizaciones suministran productos de calidad y mantienen los precios del mercado.

Respecto al diagnóstico y sus resultados relacionados con el modelo Canvas, se efectuó un comparativo de la empresa utilizando los nueve módulos del mismo, a través de un trabajo de campo aplicado a directivos, pacientes y clientes, donde se determinó que la compañía no tiene definidos sus segmentos del mercado; sin embargo, los resultados de las encuestas arrojaron como pacientes un núcleo familiar compuesto por 45 % de hijos pequeños, 30 % de adolescentes y 18 % de adultos, lo que resulta en 93 %, donde la mayoría son pacientes de consulta, así como organizaciones privadas, profesionales de la odontología y universidades, mostrando que posee diversos segmentos del mercado, pero que no los conoce en realidad.

En relación con la propuesta de valor, la empresa desconoce el término. De igual manera, los canales los llevan a cabo de manera informal, aunque en los resultados obtenidos en las encuestas los clientes o pacientes están de acuerdo con la red de distribución interna, los aliados comerciales, los medios electrónicos y el portal web para la recepción de pedidos de los clientes y la programación de citas para los pacientes.

En lo que respecta a las relaciones con los clientes, estas se producen solo cuando el cliente o paciente solicita el servicio. Al formular la interrogante en la encuesta, se obtuvo que a 97 % les gustaría mantener relaciones con la empresa por medios tecnológicos, en especial, las redes sociales. Esto lo indicaron ambos segmentos.

Respecto a las fuentes de ingresos no tienen una visión clara de los mismos: solo de los fondos que ingresan por ventas realizadas (equipos costosos de odontología) y servicios prestados.

En relación con los recursos y actividades clave desconocen que estos son los activos



necesarios e importantes para ofrecer y proporcionar los elementos para que un modelo de negocio funcione, es decir, no tienen claro que son indispensables para crear y ofrecer valor, conquistar mercados, mantener una relación con los clientes y generar ingresos. Y eso involucra a la propuesta de valor, llegando a los mercados para así establecer relaciones con los clientes de manera óptima y duradera.

De igual manera, en la entrevista, a los directivos se les pidió señalar sus asociaciones clave, manifestando no tener ninguna alianza estratégica con alguna institución: solo las relaciones con los proveedores de productos e insumos; asimismo, que su estructura de costos es manejada por un experto en el área contable.

En definitiva, en este análisis comparativo se detallaron una serie de indicadores clave por cada gestión y área del negocio, que basados en sus lineamientos estratégicos, específicamente en la misión de la organización, conllevaron a construir un mapa estratégico detallando las perspectivas financieras, de los clientes,

de los procesos internos, y de aprendizaje y desarrollo.

Con estas perspectivas claras, se originó un Balanced scorecard (Cuadro de mando integral) constituido por varios elementos (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) que fortalecerán el modelo de negocio que se propone. Con base en estos resultados, se desarrolló la propuesta del modelo de negocio Canvas, el cual está justificado, delimitado y con un alcance potencial, que permitió, a su vez, diseñar el lienzo del modelo de negocio con los elementos y estrategias de sus nueve módulos, adaptado a las necesidades del Centro Odontológico de Servicios Integrales A & S, CA, que deberá implementarse en breve tiempo considerando las falencias encontradas en la presente investigación.

Finalmente, la metodología utilizada en este estudio puede ser empleada para la generación de ideas, priorización de iniciativas y ejecución de proyectos, por lo que su difusión y utilización constituye una comunidad de práctica integrada por personas con responsabilidad para la toma de decisiones estratégicas y planes de nego-

cio que podrían desarrollar habilidades e innovaciones. El modelo de negocio Canvas es sencillo, flexible y adaptable a cualquier organización (grande, mediana, pequeña o micro) y ofrece ventajas competitivas debido al conocimiento de todas las necesidades del mercado, usándolas para atacar toda forma desorganizada y sin planificación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.ª ed.). México: Pearson Educación.



- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- (2016). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Prieto Sierra, C. (2007). *Introducción a los negocios*. México: Limusa.

