



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO EN UN CENTRO ODONTOLÓGICO

Trabajo de Investigación

Autores

Diaz Florencia 27619 flbediaz@gmail.com

Martinez Cristina 20540 cem20540@gmail.com

Profesora Tutora

Grañana, Alicia

Mendoza, 2024



RESUMEN TÉCNICO

El tema por desarrollar en el presente trabajo corresponde a la elaboración de un Modelo de Negocio para el “Centro Odontológico Cárdenas”. El Centro tiene como finalidad la atención integral de la salud bucal, por medio de un portafolio de servicios que incluyen desde consulta hasta cirugía en casos específicos.

Se busca con esta tesis identificar las áreas de mejora, por ende, el primer paso consiste en presentar la parte teórica del modelo de planeación estratégica para luego pasar a la práctica. Desde el análisis FODA en que se identifican fortalezas y debilidades en el ambiente interno del Centro hasta las amenazas y oportunidades del ambiente externo. Luego se da lugar al análisis CAME que permite identificar posibles estrategias a acometer para finalmente llegar al modelo CANVAS que se desarrollan las respectivas estrategias.

De este modo se llega a elaborar propuestas de mejora con las acciones necesarias para su implementación.

Palabras claves: Modelo de Negocio- Estrategia-CANVAS



I. INTRODUCCIÓN.....	4
I.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	5
I.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
II. OBJETIVO GENERAL.....	5
II.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
II.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	6
III. ANTECEDENTES.....	8
III.1 Realidad del Centro Odontológico.....	8
IV. UNA MIRADA HISTÓRICA DE LA ODONTOLOGÍA EN ARGENTINA.....	10
V. MARCO TEÓRICO	13
V.1 UN MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
V.2 ANÁLISIS FODA.....	14
V.3 ANÁLISIS CAME.....	16
V.4 LIENZO DE UN MODELO DE NEGOCIOS	19
VI. CENTRO ODONTOLÓGICO CÁRDENAS	23
VI.1 Descripción del Centro Odontológico	23
VI.2 Área de Recursos Humanos	25
VI.3 Infraestructura y Diseño.....	26
VI.4 Capacidad de Producción o Servicio	26
VI.5 Misión, Visión y Valores	28
VI.6 Ventaja Competitiva	29



VI.7 Ingresos	30
VI.8 Costos.....	31
VII. ESTRATEGIA	34
VII.1 ANÁLISIS FODA.....	34
VII.2 ANÁLISIS CAME	40
VIII. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS	43
VIII.1 Segmento de Clientes	43
VIII.2 Propuesta de Valor	45
VIII.3 Canales de Distribución.....	47
VIII.4 Relación con los Clientes	51
VIII.5 Fuentes de Ingresos	52
VIII.6 Recursos Claves	53
VIII.7 Actividades Claves.....	57
VIII.8 Socios Claves.....	58
VIII.9 Costos (con el modelo de CANVAS)	60
IX. CONCLUSIONES.....	65
X. PROPUESTAS DE MEJORA	66
XI. COMENTARIOS FINALES	74
XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PÁGINAS WEB.....	76



I. INTRODUCCIÓN

La salud bucal es un componente del bienestar general y tiene un impacto significativo en la calidad de vida de las personas. En este contexto, los Centros Odontológicos juegan un papel trascendental al proporcionar servicios de prevención, diagnóstico, tratamiento de enfermedades y condiciones orales.

La presente tesis se centra en el análisis y evaluación de un Centro Odontológico, con el objetivo de colaborar en la mejora de la calidad y eficiencia de sus servicios. Mediante la elaboración de un modelo de negocios que determine las metas organizacionales y sistematice los datos que hoy en día no se están logrando obtener.

El fin prioritario en salud son los pacientes, se busca que reciban una atención respetuosa, amable y de calidad, acortando los tiempos de espera para que de esta manera aumente la eficacia del servicio médico.

Podemos decir que la Institución elegida es un Centro Odontológico integral en las distintas especialidades donde se atienden cirugías menores desde odontopediatría a cirugía maxilofacial, cuya finalidad es acompañar para mejorar y mantener la salud bucal.

En respuesta al notable avance en la tecnología y las técnicas odontológicas; es imperativo lograr calidad organizacional de los servicios odontológicos y sumado que actualmente las obras sociales han modificado sus prestaciones muchos pacientes se han

visto obligados a pagar coseguros en la mayoría de los tratamientos que antes contemplaban la obra social por lo que es importantísimo conocer los costos a fin de mantener precios acordes.

Por este motivo trabajar como un sistema los favorecerá para llegar a ser eficientes en muchos de los procesos que utilizan.

I.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“Desarrollo de un modelo de negocio en un Centro Odontológico”

I.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se observa en el Centro Odontológico una falta de sistematización de los datos, lo que provoca que no exista una planificación adecuada y un control de gestión que facilite la toma de decisiones.

II. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de negocios con el fin de sistematizar los datos para la correcta toma de decisiones, y así definir la propuesta de valor, mejorando la experiencia del paciente y asegurando la rentabilidad para la Institución.

II.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar un modelo para gestión del Centro Odontológico

- Definir el cómo, quién, cuándo y qué del negocio
- Elaborar los bloques del modelo de CANVAS acorde al negocio
- Analizar los datos básicos del negocio, descripción y características diferenciadoras del Centro
- Evaluar la rentabilidad del negocio mediante indicadores
- Identificar y evaluar las áreas de negocio donde existen oportunidades de mejora

Para alcanzar los objetivos propuestos, se emplea una metodología cualitativa mediante un análisis documental de los registros y procedimientos internos. Asimismo, se llevará a cabo una revisión de la bibliografía existente sobre mejores prácticas en gestión de Centros Odontológicos.

La metodología se orienta hacia la identificación de las áreas que funcionan deficientemente con el fin de desarrollar un modelo de negocio para el Centro Odontológico, lo cual implica una planificación cuidadosa y detallada que abarca diversos aspectos, desde la propuesta de valor hasta la estrategia de marketing y la gestión operativa.

II.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Con la elaboración de este trabajo de investigación se busca probar que, aplicando un modelo de gestión se contará con información oportuna y válida para la toma de decisiones.



Esta hipótesis nos permitirá responder los siguientes interrogantes:

- ¿Se toman decisiones correctas con un modelo de negocio acorde?
- ¿Se ofrecen metas organizacionales al desarrollar un modelo?
- ¿Se ofrece a la organización un conocimiento íntegro de las partes del negocio?
- ¿Se definen correctamente los objetivos estratégicos?
- ¿Se logra adaptarse rápidamente a los cambios?
- ¿Cuál es la misión, visión y valores de la Clínica?
- ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos?
- ¿Cuáles son sus principales estrategias?
- ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Cuáles son sus ganancias?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Cómo es el plan de Marketing?

III. ANTECEDENTES

En los últimos años, la atención odontológica ha experimentado una creciente demanda debido a que hay una progresiva necesidad de la estética y se ha volcado en lo dental, ya sea como diseño de sonrisa, colorimetría de piezas dentarias o inclusive mejoramiento en caries y prótesis. Los Centros Odontológicos juegan un papel crucial en la provisión de servicios preventivos y de tratamiento para abordar diversas condiciones dentales y periodontales. Sin embargo, existen desafíos significativos en la eficiencia operativa y la calidad del servicio dentro de estos Centros, lo que puede impactar la satisfacción del paciente y los resultados clínicos.

Esta tesis se enfoca en analizar los factores que influyen en la eficiencia operativa y la calidad del servicio en "Cárdenas Centro Odontológico". Comprender estos aspectos es crucial para identificar áreas de mejora que puedan aumentar la satisfacción del paciente, optimizar los recursos del Centro y mejorar los resultados clínicos. Al abordar estos desafíos, se contribuirá no solo a la optimización de la gestión en la Institución, sino también al avance del conocimiento en la gestión del Centro y su impacto en la calidad de atención odontológica.

III.1 Realidad del Centro Odontológico



Actualmente hay situaciones específicas que la Institución no está logrando resolver y que tiene una implicancia negativa con los pacientes, los proveedores y los Profesionales Odontólogos.

Dificultades para controlar costos, cobranza ineficiente, retrasos en los pagos de obras sociales, lo que puede afectar la estabilidad financiera del Centro y su capacidad para invertir en mejoras o mantener equipos adecuadamente. Problemas de flujo de caja, acumulación de deudas o dificultades para obtener financiamiento debido a una mala gestión financiera y administrativa.

IV. UNA MIRADA HISTÓRICA DE LA ODONTOLOGÍA EN ARGENTINA

De acuerdo a Fiorini (1983): Respecto a los orígenes y evolución de la profesión odontológica en Argentina, se puede hacer referencia a un período inicial o colonial, que se extendió desde el siglo XV hasta principios del siglo XIX aproximadamente, con una práctica odontológica netamente influenciada por la Odontología de España, subordinada a la Medicina, y donde se destacaba la figura del *sacamuelas*. (Briem Stamm & Carriego, 2018, p. 6)

Schapira (2000) señala: De 1781 data el primer título habilitante expedido por el Protomedicato, donde se autorizaba para ejercer como *sacamuelas* después de aprobar un examen, adoptándose idéntico criterio con sangradores y ventoseros. En 1801 aparece la primera Escuela de Medicina. Asimismo, se puede hablar de una segunda etapa, vinculada a los acontecimientos de la Independencia (entre 1810 y 1820 aproximadamente), donde se incorporó la restauración dental. Los anuncios de periódicos de la época, como “La Gaceta Mercantil” y “El Progreso”, hacían referencia a los primeros curadores dentales en Buenos Aires (...). Se efectivizó la caída de la figura del *sacamuelas*, la consolidación del cirujano y la aparición del ortodoncista. En la transición hacia la siguiente etapa, que podría denominarse de la Organización Nacional, que abarcó desde mediados de 1800 hasta la segunda década de 1900, aparecieron los primeros consultorios privados en los centros con mayor población. (Briem Stamm & Carriego, 2018, p. 6)

Revista del Museo (1996) aclara que los primeros antecedentes institucionales de la enseñanza de la Odontología en Argentina datan de la implementación de un curso del “arte del dentista” en 1853 como rama accesoria de la Carrera de Medicina, seguido de la creación de la Escuela Dental de Buenos Aires dependiente de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires en 1892. El Dr. Nicasio Etchepareborda comunicaba el 23 de marzo de 1892 el inicio de la actividad docente en la flamante Escuela de Odontología. Cuenta la historia que el Dr. Cleto Aguirre había solicitado en 1887 al Rectorado (y éste al Ministro de Justicia e Instrucción Pública), la necesidad de originar una cátedra de odontología (...). El modelo educativo que comenzó a imponerse fue el de las academias estadounidenses, bajo la influencia del positivismo. El ingreso masivo de contingentes de inmigrantes planteó la necesidad de brindar respuestas a las problemáticas de la salud colectiva, que en el campo específico de la Odontología se tradujo en la construcción de metodologías de gestión de salud pública, (Briem Stamm & Carriego, 2018, p. 6)

Alvarez, (1996) Muñoz et al. (1981), Revista del Museo (2011) afirma: La última década del siglo XIX y las primeras del XX, fueron quizás las que marcaron las bases de lo que la Odontología moderna Argentina sería en los futuros años. Se caracterizó por la profesionalización, proceso que implicó la escolarización, es decir el medio por el cual el estado seleccionó a los

poseedores del conocimiento científico. En un principio estuvo bajo la tutela académica y administrativa de las facultades de medicina, para luego ir adquiriendo, paulatinamente, su autonomía. Asimismo, en Buenos Aires, los odontólogos comenzaban a consolidarse bajo la creación de las asociaciones profesionales y gremios, cuyo fin principal era la organización de la misma (y por consiguiente su jerarquización). Surgen concomitantemente con la incorporación del Odontólogo al sector público. Esta situación significó una cierta influencia (o al menos lo han intentado) en el desarrollo de la incorporación del dentista a la odontología estatal: hospitales y centros de atención pública. (Briem Stamm & Carriego, 2018, p. 6)

Chaves (2016) afirma durante la segunda mitad del siglo XX se consolida el paradigma de la prevención. A partir de la década de 1970 se incorpora un nuevo paradigma: el de la odontología integral. Surgen nuevos campos de desarrollo profesional: estética y odontología social. Los modelos educativos provienen del campo de la investigación y el constructivismo, como respuesta a la crisis del modelo positivista. El rol profesional se consolida en la gestión de la salud pública y el desarrollo de nuevas especialidades en los ámbitos de la discapacidad, gerontología, odontopediatría, endodoncia y ortodoncia. (Briem Stamm & Carriego, 2018, p. 6)

V. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico con el objetivo de lograr una comprensión sobre las herramientas y procesos a desarrollar en el Centro Odontológico. Además, examina los factores necesarios para la elaboración de un modelo, a fin de fundamentar las estrategias a desarrollar en capítulos posteriores.

V.1 UN MODELO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso formal de la planeación estratégica cuenta con cinco pasos principales:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del entorno operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas de la organización y corregirán sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocios viable.
5. Implementación de las estrategias. (Hill, Gareth, & Schilling, 2019, p. 13).

Previamente a la Planeación Estratégica se debe realizar un análisis FODA, como a continuación se plantea.

V.2 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para realizar una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones (...) (Huerta, 2020, p.15).

Huerta (2020) afirma “Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los cuatro atributos o variables que se estudian: **F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas**” (p.15).

Luego el autor hace referencia al camino que se debe seguir para realizar el análisis FODA.

V.2.1 PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS FODA O DAFO

Primeramente, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. Después hay que desarrollar la matriz FODA. En tercer lugar, se debería realizar el análisis CAME, herramienta para corregir las debilidades,

afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades anteriormente identificadas. Luego se debe elegir la estrategia de la Empresa. Finalmente se debe definir y planificar las acciones a implementar (Huerta, 2020).

A continuación, se realizará una explicación del análisis interno y externo.

V.2.2 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

El segundo componente del proceso de planeación estratégica es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El propósito esencial del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno de operación de la organización que afectarán el modo en que persiga su misión. (Hill, Gareth, & Schilling, 2019, p.18).

Entendiendo por oportunidades aquellos factores externos con los que la Empresa puede beneficiarse para mejorar su rentabilidad, posición competitiva o simplemente que le permitan alcanzar sus metas estratégicas. Por ejemplo cambios en las preferencias de los consumidores hacia los productos o servicios de la Empresa.

Y amenazas podemos mencionar que también son esos factores externos sobre los cuales no se posee control y que son negativos para la Empresa. Por ejemplo podríamos mencionar cambios desfavorables en la economía.

V.2.3 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Siguiendo al autor mencionado anteriormente, Hill, Gareth, & Schilling (2019) En “el análisis interno, el tercer componente del proceso de la planeación estratégica se enfoca en revisar los recursos, capacidades y competencias de una compañía para identificar sus fortalezas y debilidades” (p.20).

Entendiendo por el atributo Fortaleza, son aquellos aspectos internos y capacidades que tiene una empresa que le permiten generar una ventaja competitiva respecto a las demás.

Nombrando a las debilidades son “aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado” (Huerta, 2020, p.26).

Es relevante aclarar que la matriz FODA puede ser una herramienta valiosa para proporcionar una evaluación estructurada de la situación actual de la empresa permitiendo el control continuo para mejorar el desempeño y tomar decisiones acertadas.

V.3 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME es una prolongación del análisis FODA, que, a diferencia de este último, se encarga de definir acciones a partir de los resultados.

Se pretende determinar qué estrategia es la más conveniente de forma precisa, teniendo siempre en cuenta los aspectos relevantes que hemos obtenido en el FODA.



El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una de las técnicas más empleadas en combinación con la matriz DAFO (...). Esta técnica permite identificar y aprovechar oportunidades, anticipar y mitigar amenazas, al mismo tiempo que brinda una visión clara sobre las debilidades y las fortalezas organizativas. (Rivera, León, Nogueira, & Ojeda, 2024, p. 39).

Continuando con el autor HUERTA (2020), “Lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas(C), las amenazas hay que afrontarlas(A), las fortalezas hay que mantenerlas(M) y las oportunidades hay que explotarlas (E)” (p.31).

Resumiendo lo dicho anteriormente:

- Corregir las debilidades, con la finalidad de disminuirlas o superarlas
- Afrontar las amenazas eliminándolas o minimizando su impacto
- Mantener las fortalezas diferenciándonos de los competidores
- Explotar las oportunidades y convertirlas en fortalezas.

Mediante el análisis CAME se pueden desarrollar cuatro estrategias:

Estrategia Ofensiva: emplear las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades (...). Estrategia Defensiva: emplear las fortalezas para mitigar el efecto negativo de las amenazas. (...). Estrategia Adaptativa: superar las debilidades para aprovechar al máximo las

oportunidades (...) Estrategia de Supervivencia: superar las debilidades para aprovechar el máximo las oportunidades (...) Rivera et al. (2024).

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	DEBILIDADES	AMENAZAS
		ESTRATEGIA OFENSIVA (Explotar) POTENCIALIDADES
		ESTRATEGIA DEFENSIVA (Mantener) RIESGOS
		ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (Corregir) DESAFÍOS
		ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (Afrontar) LIMITACIONES

Gráfico 1: FODA

Fuente: https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-hacer-un-an%C3%A1lisis-dafo-y-came-dolors-guill%C3%A9n?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via

Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia que elige aplicar la Empresa, ya que en función de ésta puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortaleza o explotar oportunidades.



V.4 LIENZO DE UN MODELO DE NEGOCIOS

MODELO CANVAS

Creado por Osterwalder Alexander y Yves Pigneur describe de una manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El Modelo Canvas o también conocido como lienzo de un modelo de negocios o en inglés como Business Model Canvas, consiste en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Analizan de una forma lógica y gradual la visualización de cómo la organización o unidad de negocio genera ingresos. Este modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una determinada empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011) .

Los diferentes módulos son los siguientes:

1. Segmentos de mercado

Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio



puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta;

2. Propuestas de valor: en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico(...).

3. Canales: se explica el modo en que una empresa se comunica con diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor(...).

4. Relaciones con los clientes: se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado(...).



5. Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercados(...).

6. Recursos clave: se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione(...).

7. Actividades clave: en el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione(...).

8. Asociaciones clave: en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios(...).

9. Estructura de costos: en este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio(...). (Ostelwalder & Pigneur, 2011, p. 20-40)

A continuación se presenta el gráfico de los nueve Módulos de un Modelo de Negocios:

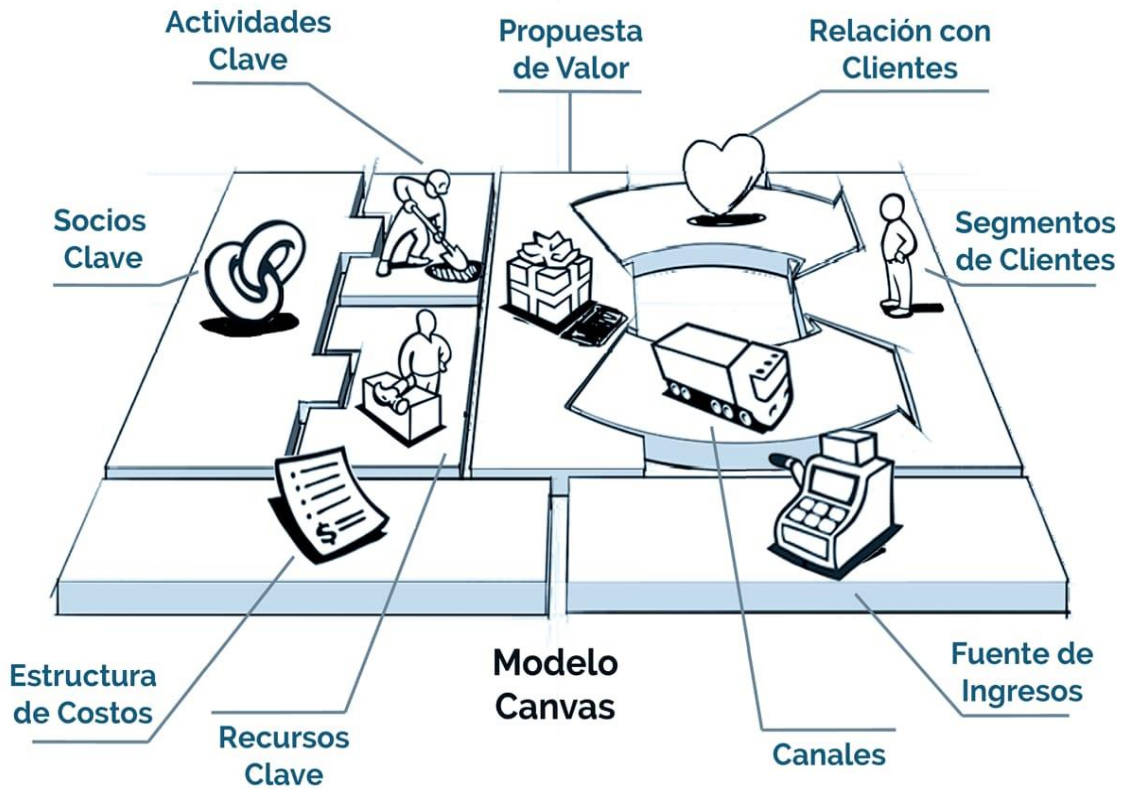


Gráfico 2: Módulos de un Modelo de Negocios

Fuente: <https://www.keyandcloud.com/aplicar-modelo-canvas-plan-negocio/canvas-model-grafica/>

Este marco teórico proporciona una base sólida para la aplicación de los diferentes modelos, siguiendo una estructura de acuerdo con las metas y valores del Centro Odontológico.

VI. CENTRO ODONTOLÓGICO CÁRDENAS

La presente tesis tiene como objetivo analizar y presentar los aspectos del Centro Odontológico Cárdenas, un establecimiento que persigue la atención integral de la salud bucal. Se trata de una Institución que viene con una antigüedad de siete años aproximadamente, atendida por varios Profesionales Odontólogos que tratan diferentes especialidades, además del personal administrativo que gestiona en el mismo. La fundadora, Odontóloga Carina Cárdena,s es la dueña del Centro, y es la encargada del funcionamiento, pago y mantenimiento de éste. Los demás Profesionales Odontólogos trabajan cobrando un porcentaje del valor de la prestación de sus servicios.

VI.1 Descripción del Centro Odontológico

Para llevar a cabo la actividad del consultorio es necesario celebrar convenios con las distintas Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepaga, a través del Círculo Odontológico, que revisa los aspectos legales de los contratos y negocia condiciones, teniendo en cuenta la antigüedad de afiliación. A su vez, también es necesario la celebración de acuerdos con proveedores de insumos que cumplan con estándares de calidad y precio, para poder brindar el servicio odontológico.

Otro aspecto importante, es la gestión de los canales de comunicación por los cuales se logra la conexión con los potenciales usuarios, de los distintos servicios brindados por el consultorio.

Actualmente se usa la referencia otorgada por los pacientes y por la cartilla médica de profesionales con las que el consultorio está asociado.

El Centro ofrece un portafolio integral de servicios que incluye:

- ✓ Consulta: se ofrecen a los pacientes/clientes que necesitan utilizar el servicio.
- ✓ Urgencias: es el caso de que los pacientes concurren en forma imprevista al Centro, se les dará prioridad a los mismos durante el horario de funcionamiento del Centro.
- ✓ Operatoria dental: especialidad de odontología que busca restaurar la función y estética de las piezas dentales. Es un tratamiento completo, que ayuda a recuperar el aspecto y orden de los dientes.
- ✓ Endodoncia: especialidad encargada de la limpieza, desinfección y remoción del tejido nervioso dañado, en una pieza dental. Su objetivo es salvar y/o reparar la pieza dañada por caries o algún otro daño.
- ✓ Prótesis: especialidad odontológica encargada de reemplazar las raíces dentales perdidas, a través de un implante de titanio y posteriormente una corona en forma de pieza dental, permitiendo así, devolver la funcionalidad y estética.
- ✓ Pediatría: rama especializada en cuidar de la salud bucodental de niñas y niños de tres a trece años, en donde se diagnostica y aplican tratamientos preventivos y de interceptación, además de realizar una labor educativa de sentar las bases para unos buenos hábitos.

- ✓ Ortodoncia: especialidad dental encargada del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de anomalías entre huesos y dientes, permitiendo mejoras en la forma, posición y función de ellos.
- ✓ Periodoncia: especialidad que trata la enfermedad del periodonto, son aquellas que afectan a las encías. La no eliminación del sarro en la boca favorece la aparición de placas de bacterias que pueden acumularse por debajo de la encía.
- ✓ Cirugía: especialidad encargada de extraer todo tipo de dientes y muelas, incluidas las muelas del juicio, que se encuentran en mal estado en boca o que por alguna indicación específica deben ser extraídos.

La Fundadora del Centro Odontológico nos proporcionó la información sobre el desarrollo de los servicios explicados anteriormente.

VI.2 Área de Recursos Humanos

Equipo Profesional: compuesto por Odontólogos especializados en diversas áreas con experiencia entre cinco y doce años. La formación continua y la actualización constante son pilares fundamentales para el desarrollo profesional del equipo.

Personal de Apoyo: compuesto por una Secretaria que cumple con las siguientes responsabilidades en su cargo:

- Recibir a los pacientes



- Responder llamadas telefónicas, correos electrónicos y mensajes
- Programar, confirmar y gestionar turnos en la agenda de los Profesionales
- Preparar y enviar recordatorios de citas y seguimientos
- Gestionar registros de pacientes, incluyendo historiales médicos y autorizaciones en la obra social
- Actualizar la información del paciente en el registro
- Realizar tareas administrativas generales
- Procesar y coordinar los pagos de los pacientes
- Facilitar la comunicación entre pacientes y los Profesionales Odontólogos

VI.3 Infraestructura y Diseño

Estructurado para optimizar la eficiencia operativa y el confort del paciente. Las instalaciones están divididas en varias áreas funcionales como:

- Recepción y área de atención al cliente
- Zona de espera cómoda, bien iluminada mientras hacen antesala para ser atendidos.
- Consultorio dental en el que se realiza el diagnóstico y donde se cuenta con un sillón operativo y maquinaria para esterilización de instrumentales.

VI.4 Capacidad de Producción o Servicio



Se refiere a la habilidad para realizar y prestar servicios dentales en un período determinado, esta capacidad puede evaluarse en base a varios factores como número de pacientes atendidos, número de tratamientos realizados, horas de atención y cantidad de consultorios a disposición, por ello es necesario mencionar:

- Cantidad de consultorios: 1
- Cantidad de profesionales: 5
- Horas de atención diaria: 7 horas por día.
- Días operativos por mes: 22 días al mes
- Horas reales trabajadas: 133 horas al mes obtenidas de la agenda proporcionada por el Centro Odontológico

Capacidad Productiva: 154 horas por mes, que se obtiene de multiplicar las horas por día por la cantidad de días operativos.

Capacidad Ociosa: la capacidad ociosa es de 21 horas, que se obtiene de la diferencia entra la capacidad máxima de producción y la real. Porcentualmente es un 13,64%.

Restricciones internas de la empresa: los horarios de atención son de Lunes a Viernes de 09:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00, lo que a veces dificulta que se atiendan pacientes que trabajan en ese mismo rango horario.

Restricciones externas: al existir un mercado cerrado existen dificultades para adquirir materiales importados. Además, se considera que los insumos sustitutos del mercado nacional no se producen con la calidad deseada.

Proveedores: al no contar con un sistema de stock, las compras de insumos se realizan en la Provincia de Mendoza, en casas dentales revendedoras tales como Mauri, Ferrer y el Círculo Odontológico o mediante compras online. Si bien los precios de los insumos son mayores que un distribuidor directo, estas casas dentales ofrecen tres cuotas sin interés lo cual el Centro se beneficia con esta alternativa de financiación.

VI.5 Misión, Visión y Valores

En un entorno en constante evolución como el de la odontología, es fundamental que el Centro Odontológico defina claramente su visión, misión y valores. Estos elementos constituyen la esencia de la identidad del Centro, guiando sus estrategias y operaciones diarias asegurando que todos los miembros del equipo trabajen hacia objetivos comunes.

Visión: representa la aspiración a largo plazo de la organización. Define el futuro deseado y el impacto que el Centro Odontológico espera lograr. Su Visión consiste en:

“Ser reconocidos en los Servicios Odontológicos para que nuestros pacientes disfruten de una sonrisa de alta calidad”.



Misión: describe su propósito fundamental y las razones por las cuales existe. La misión debe ser concreta y reflejar el compromiso del Centro con los pacientes. Describen a la Misión como:

“Proporcionar atención dental de buena calidad; otorgando salud bucal y bienestar general ofreciendo un servicio personalizado centrado en el paciente ya que valoramos la confianza de que nos elijan”.

Valores: son los principios y creencias que guían la conducta y decisiones. Estos valores influyen en la cultura organizacional, en la forma en que se interactúa con los pacientes y en la manera en que se lleva a cabo el trabajo diario, buscan una atención integral al cliente brindando el mejor servicio. Como valores se incluyen:

- Ética
- Profesionalidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

Estos datos fueron proporcionados en entrevistas que se obtuvo con la Fundadora del Centro Odontológico.

VI.6 Ventaja Competitiva



Ventaja Competitiva: es una característica o conjunto de ellas que permite a una organización sobresalir sobre sus competidores. El Centro Odontológico posee las siguientes ventajas:

- ✓ Ofrecer tratamientos dentales a precios más bajos que sus competidores, debido a sus costos inferiores
- ✓ Proporcionar una experiencia excepcional al paciente, al proporcionar procesos simplificados y una atención personalizada que supera a la competencia

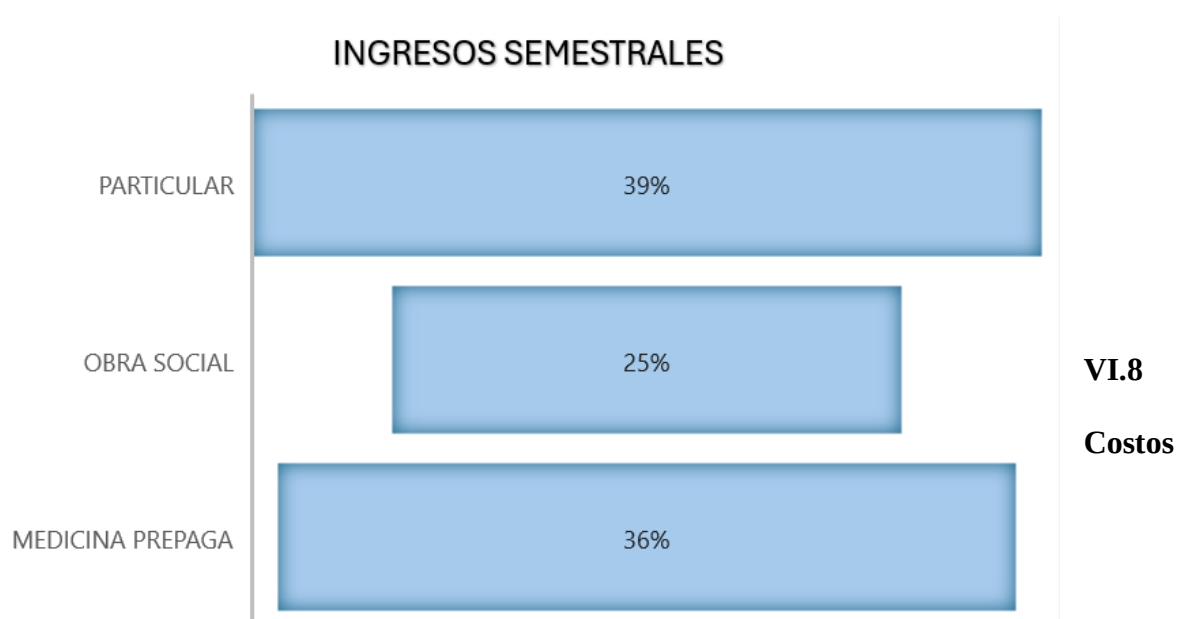
VI.7 Ingresos

Los ingresos en el Centro Odontológico provienen de la prestación de servicios odontológicos, ya sean consultas, tratamientos, cirugías, entre otros.

Las formas de ingreso de dinero pueden ser:

- Directa: ingresos recibidos por pagos de pacientes en efectivo o tarjetas de crédito y débito luego de la prestación del servicio.
- Empresa de Medicina Prepaga: son los ingresos obtenidos a los 30 días de prestado el servicio por convenio.
- Obras Sociales: son aquellos ingresos obtenidos entre los 60 y 90 días de prestado el servicio, por convenios a través del Círculo Odontológico.

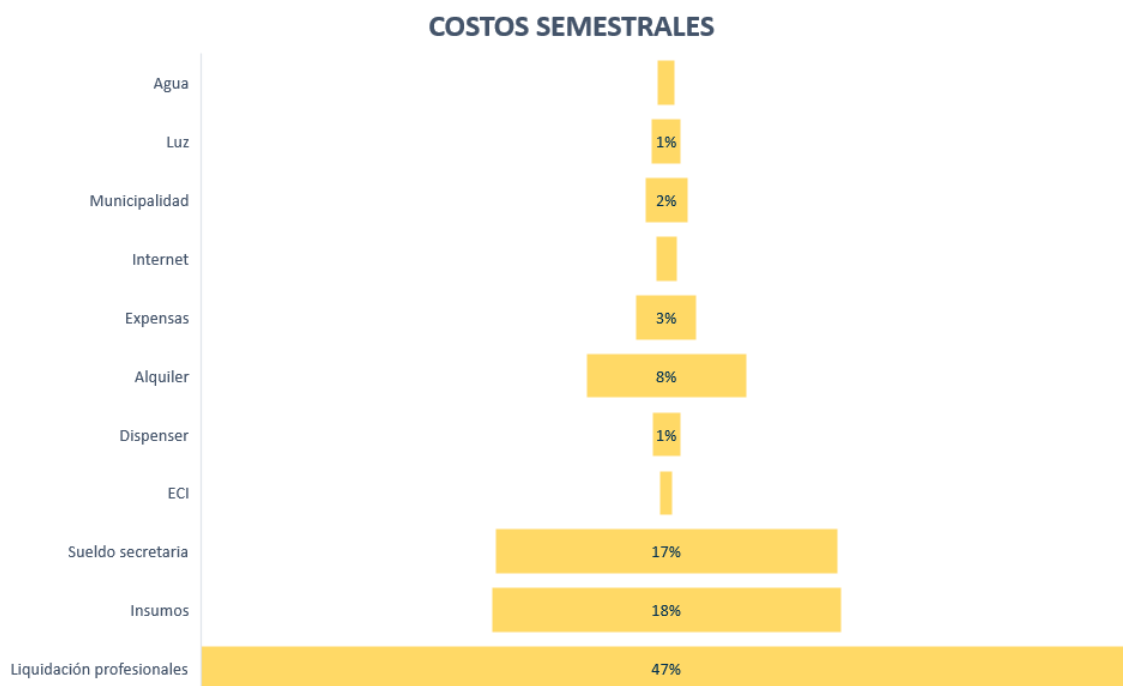
A continuación, se detallan los ingresos obtenidos en un periodo de tiempo determinado; desde noviembre de 2023 hasta abril 2024; clasificado según las distintas fuentes: Obra Social, Empresa de Medicina Prepaga y Particulares con el fin de reflejar cómo se componen los ingresos del Centro Odontológico.



Los costos de un Centro Odontológico pueden variar dependiendo de varios factores, como la ubicación, el tamaño del Centro, la cantidad de personal de apoyo, los servicios ofrecidos, la calidad de los equipos y materiales utilizados, entre otros.



Resumen porcentual de costos semestrales



En el Centro Odontológicos se consideran:

COSTOS FIJOS

1. Costos de personal: salarios del personal de apoyo, personal de limpieza, entre otros.
2. Costos de alquiler y expensas del espacio donde se ubica el Centro Odontológico.
3. Costos de servicios: como electricidad, agua, teléfono, internet, etc.

COSTOS VARIABLES



1. Honorarios de los Odontólogos: es el principal costo variable ya que las remuneraciones corresponden a un porcentaje sobre la prestación proporcionada. El porcentaje de los Odontólogos es de un 47% sobre el valor de prestación.
2. Costos de equipos e insumos: incluyen la compra de materiales de consumo y mantenimiento de los equipos dentales (como sillón dental, equipos de rayos X, instrumentos), que constituyen en total un 18% de los ingresos (como rellenos, coronas, materiales de impresión) incluyendo los suministros de oficina.

Estos son los costos que están asociados con la operación del Centro Odontológico. Es importante llevar un control detallado de los costos para gestionar eficientemente las finanzas del Centro y asegurar su viabilidad a largo plazo.

VII. ESTRATEGIA

En concordancia con la descripción del Centro y teniendo en cuenta lo que se pretende con este estudio, a fin de fortalecer los servicios, maximizar la satisfacción del paciente; es crucial desarrollar estrategias considerando no solo lo clínico y operativo sino la innovación, por lo que a través de este documento exploraremos la elaboración de un modelo.

VII.1 ANÁLISIS FODA

Dado que se busca comprender y determinar el modelo en el Centro Odontológico con el fin de mejorar la toma de decisiones es muy importante realizar un análisis de las características internas y externas de la Institución.

Fortalezas:

1. Equipo profesional calificado y con experiencia

La mitad de los profesionales que forman parte del staff tienen más de 12 años de experiencia, el restante tiene más de 5 años y recientemente se ha incorporado una profesional con 6 meses de experiencia que viene con nuevas técnicas de trabajo; por lo que se genera confianza en el paciente dado que la competencia persigue un fin con rentabilidades mayores y cuentan con profesionales con mucho menos o casi nada de experiencia.



2. Precios más bajos que la competencia

Al contar el Centro Odontológico con costos de infraestructura más bajos que la competencia posee la premisa de cobrar tratamientos y consultas más económicas que los competidores.

3. Flexibilidad para solicitar turnos

Por medio de WhatsApp se pueden solicitar turnos, además de dar la posibilidad de usar Instagram para consultas y gestión de estas.

4. Facilidad de pago

Se aceptan tarjetas de crédito, débito y transferencias bancarias.

5. Buena reputación y satisfacción de los pacientes

El Centro Odontológico bajo estudio posee buena reputación ya que busca en todo momento que los pacientes vuelvan a otras consultas, brindándoles información necesaria respecto a los tratamientos que necesitan.

Los pacientes ingresan al Centro con la posibilidad de una espera no mayor a 10 minutos. E inclusive gran cantidad de pacientes llegan por recomendación.

Oportunidades:

1. *Crecimiento del mercado* de servicios dentales debido a la creciente conciencia sobre la importancia de la salud bucal.
2. *Aparición de tecnologías innovadoras* como escáneres dentarios, e impresión 3D.
3. *Demanda de nuevas especialidades*: como la estética dental vinculada con el diseño de sonrisa.
4. *Demanda insatisfecha* de consumidores digitales

Debilidades

1. *Escaso equipamiento debido a la falta de financiación y a los altos costos de tecnología*

Por lo que en la actualidad los préstamos acordados son a tasas elevadas, generando un costo financiero que no se puede afrontar.

2. *Procesos administrativos ineficientes que pueden afectar la calidad del servicio*

Ya que el personal de apoyo no cuenta con la capacitación correcta.

3. *No contar con una sistematización de datos precisa*

Por lo que no podemos obtener información relevante de cada paciente e inclusive se complejiza analizar cualquier cambio que haya en el consumo respecto a los mismos.



4. *El Centro Odontológico no posee Marca de la empresa*

Por lo que el Centro no tiene una identidad propia o reconocida como logotipo, lema o elementos visuales que lo distingan, lo que genera menor visibilidad dificultando transmitir en el mercado un mensaje coherente sobre su propuesta de valor y sus servicios, lo que puede afectar la retención y la satisfacción del cliente.

5. *No existe un programa de marketing*

No poseen por ejemplo muestras de los trabajos realizados, o de posteo con promociones, etc. No promueven sus servicios lo que dificulta atraer nuevos pacientes y mantener además a los actuales.

6. *No cuentan con un equipo de profesionales interdisciplinario*

Por lo que hay doctores que son más demandados que otros, es decir que hay profesionales que tienen mayor diferimiento en los turnos que otros.

7. *Horario de atención limitado*

El Centro Odontológico cuenta con un solo consultorio siendo su horario de atención de lunes a viernes de 9:00 a 12:00 horas y de 14:00 a 18:00 horas siendo la disponibilidad del consultorio de 35 horas semanales.

Amenazas:



1. *Cambios en las regulaciones de las Obras Sociales*

Que afectan la operación financiera del Centro Odontológico: como sucedió recientemente, ante los aumentos progresivos de las prepagas u obras sociales, muchos pacientes se vieron obligados a cambiar, por lo que cuando se presentan las liquidaciones muchas veces no se puede realizar la cobranza

2. *Ajustes económicos que han dado lugar a la reducción de la capacidad de gasto de los pacientes en servicios dentales*

Los valores de las prótesis y la ortodoncia se han incrementado notoriamente, por lo que ha disminuido su demanda.

3. *Aparición de nuevos Centros Odontológicos más modernos y con tecnología de última generación*

Generando una fuerte competencia dado que no se posee tecnología de vanguardia.

4. *Falta de insumos importados que perjudican la prestación del servicio diario*

Debido a que existe un mercado cerrado y existen insumos que directamente no se consiguen y las elaboraciones nacionales no cuentan con la misma calidad.

Este análisis FODA puede ayudar al Centro Odontológico a identificar áreas en las que puede mejorar, así como a capitalizar sus fortalezas y oportunidades para seguir creciendo y ofreciendo servicios de calidad a sus pacientes.

A continuación, se presenta el análisis FODA del Centro Odontológico:



Gráfico 3: Análisis FODA del Centro Odontológico

Fuente: Elaboración propia

Podemos considerar al FODA como un simple diagnóstico de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Centro Odontológico bajo estudio, y al aplicar el CAME se hace extensivo con un análisis más completo encontrando las estrategias para aplicarlas de forma correcta.

VII.2 ANÁLISIS CAME

De acuerdo con los resultados obtenidos del FODA, se considera que las debilidades juegan un rol importante en la toma de decisiones del Centro.

En el Centro Odontológico se puede visualizar que enfrenta un entorno desafiante. Esta situación incluye:

- Fuerte competencia
- Recursos limitados
- Condiciones económicas desfavorables
- Debilidades internas

A continuación, se presentan las acciones a acometer en el análisis CAME:



FODA	CAME-ACCIONES
Debilidades	Acciones para corregir las debilidades:
Escaso equipamiento por altos costos en tecnología y falta de financiación	Optimizar los recursos existentes Alquiler o leasing de equipos Fomentar redes de colaboración con proveedores y otros Contratar servicios y tecnología de segunda mano Desarrollar una estrategia financiera
Procesos administrativos ineficientes que pueden afectar la calidad del servicio	Revisar y simplificar los procesos Automatizar y digitalizar los procesos Capacitar e incentivar al personal de apoyo Gestionar la información Optimizar la comunicación interna Outsourcing de servicios administrativos Evaluar y mejorar continuamente
No contar con una sistematización de datos precisa	Adquirir un software de gestión de pacientes Involucrar al personal de apoyo
No poseer una Marca en el Centro Odontológico	Crear y registrar la imagen de marca
No existe un programa de marketing	Implementar un programa de marketing objetivo Definir objetivos del marketing, Identificar al público objetivo Desarrollar una estrategia de comunicación multicanal
No cuentan con un equipo profesional interdisciplinario	Fomentar la comunicación y colaboración Reclutar a especialistas Planificar tratamientos integrales Planificar tratamientos coordinados Capacitación continua Participar en talleres y congresos
Horario de atención limitado	Aumentar el rango horario de atención
Amenazas	Acciones para afrontar las amenazas:
Cambios en las regulaciones de las obras sociales	Mantenerse actualizado sobre cambios en las regulaciones Participar en reuniones del Círculo Odontológico
Ajustes económicos que dan lugar a la reducción de la capacidad de gasto de los pacientes en servicios dentales	Desarrollar una gestión financiera eficiente Desarrollar un presupuesto anual y trimestral Revisar y ajustar el presupuesto trimestral Generar informes financieros periódicos



Aparición de nuevos Centros más modernos y con tecnología innovadora	Evaluar necesidades actuales Evaluar características, costo y beneficio de nuevas tecnologías
Falta de insumos importados que perjudican la prestación del servicio diario	Establecer un sistema de control de inventario Mantener un porcentaje de reservas de fondos Análisis y gestión de costos
Fortalezas Precios más bajos que la competencia	Acciones para mantener las fortalezas principales: Controlar los costos Desarrollar estrategias de precios Implementar marketing eficiente
Equipo profesional calificado y con experiencia	Evaluación de desempeño Observación directa Capacitación continua
Oportunidades Aparición de tecnologías innovadoras	Acciones para explotar las oportunidades principales: Evaluación inicial y viabilidad de nuevas tecnologías Realizar un plan de adquisición a mediano plazo
Demanda insatisfecha de consumidores digitales	Comunicar la propuesta de valor Desarrollar marketing digital Utilizar marketing de contenidos Promocionar los servicios

Se determina qué; la "estrategia de supervivencia" es la más adecuada, ya que busca corregir las debilidades evitando las amenazas. Así las amenazas externas son significativas y las debilidades internas críticas, mientras que las fortalezas y oportunidades son limitadas o insuficientes para revertir la situación de manera rápida. De esta manera el Centro Odontológico opta por mantener su posición en el mercado, minimizando riesgos y preparándose para resistir hasta que el entorno se vuelva más favorable.

VIII. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS

El propósito del siguiente capítulo es evaluar y mejorar el modelo de negocio actual permitiendo identificar áreas de mejora, innovar en la propuesta de valor, o adaptar el negocio a nuevas oportunidades o cambios en el mercado. Por eso a continuación se desarrollará el Modelo Canvas al Centro Odontológico.

VIII.1 Segmento de Clientes

Se trata de un grupo específico de personas o empresas que comparten características o necesidades similares y que pueden ser abordadas por una empresa.

En el Centro Odontológico desarrollaremos una segmentación demográfica, una segmentación por intereses y una segmentación económica ya que resulta de interés clasificar al consumidor final, a fin de determinar los servicios a ofrecer para cada segmento.

Segmentación demográfica

1. Niños: este segmento puede incluir a infantes con un rango de edad de 3 años hasta 13 inclusive. Representan un 20 % de los pacientes para el Centro Odontológico. Se ofrecen servicios como ortodoncia temprana y revisiones preventivas.
2. Adolescentes: son aquellos que buscan diferentes alternativas como ortodoncia, arreglo de caries, cuyo rango de edad comprende de 14 a 20 años.

Este segmento de pacientes representa un 20 % de los pacientes para el centro odontológico.

3. Adultos: buscan servicios generales de odontología como limpiezas, tratamientos de caries, blanqueamiento dental, prótesis entre otros tratamientos. Es el rango que parte desde los 21 a los 50 años, es el más importante para el Centro Odontológico, representando casi un 40 % de los pacientes.
4. Adultos mayores: personas mayores que necesitan cuidados dentales especializados, como prótesis dentales, implantes, tratamientos periodontales, entre otros. Son aquellos pacientes mayores a 51 años. Representan claramente un 20% de los pacientes que asisten al centro.

Económica

1. Empleados en relación de dependencia con Obra Social: todos aquellos pacientes que cuenten con obra social para poder realizarse servicios o tratamientos que soliciten.
2. Monotributistas o independientes con Empresa de Medicina Prepaga: todos aquellos pacientes que cuenten con medicina prepaga a fin de que accedan así a los servicios o tratamientos requeridos
3. Particulares: todos aquellos pacientes que concurren al Centro Odontológico y abonan ellos mismos los servicios o tratamientos requeridos



Segmentación por intereses

1. Tratamientos estéticos: pacientes interesados en tratamientos que mejoren la apariencia visual de sonrisa y dientes.
2. Tratamientos por afecciones bucales: pacientes con síntomas de dolor o malestar que necesitan abordar estos problemas bucales.

VIII.2 Propuesta de Valor

Podemos decir que es una declaración que describe los beneficios, que en este caso el servicio ofrece a sus pacientes comunicando por qué un paciente potencial debería elegir el servicio respecto de los demás, comunicando efectivamente cómo se satisfacen las necesidades y deseos de los clientes, enfocándose en:

- ✓ Servicios Odontológicos Completos
- ✓ Atención Personalizada
- ✓ Ambiente Agradable
- ✓ Financiación en tratamientos

La propuesta de valor en definitiva del Centro Odontológico es:

- ✓ Ofrecer salud bucal completa en nuestros pacientes que deriva en un bienestar físico evitando dolores y enfermedades.



- ✓ Acceder al bienestar emocional en base a la salud bucal, ya que si los pacientes se perciben y se ven bien se eleva su autoestima.
- ✓ Planificación financiera flexible con precios acorde a sus necesidades con opciones de financiamiento y planes de pago.
- ✓ Odontocare: combina odontología con cuidado (eslogan a desarrollar).

Desarrollo de la Marca

Una de las debilidades importantes del Centro Odontológicos es no poseer una marca. La "marca" no se refiere solo a un logotipo o nombre, sino a la percepción general que los pacientes y el público tienen del Centro Odontológico. Involucra varios aspectos, como la identidad visual, la comunicación, los valores, la experiencia del paciente, y la reputación.

En resumen, no poseer una marca en el Centro Odontológico puede limitar significativamente el éxito y crecimiento del Centro, mientras que desarrollar una marca fuerte y coherente puede aumentar la visibilidad, atraer y retener pacientes, y establecer una reputación sólida en el mercado.



Con el fin que nuestra *propuesta de valor* permita que nos destaquemos por encima de la competencia es necesario *desarrollar la marca* del Centro Odontológico, esto nos dará identidad, reconocimiento y fidelización, por lo que se debe:

- Definir el nombre y el logo a utilizar, considerando los colores, la imagen y tipo de letra.
- Consultar con nuestros pacientes y conocidos algún contacto que nos puedan brindar para la solicitud de cotización del logo.
- Solicitar presupuestos para evaluar la erogación de dinero necesaria.
- Elegir una de las opciones presentadas, que se adapte a nuestro presupuesto.
- Comenzar a utilizar el logo en los recetarios, en las publicaciones, en los canales por los cuales nos contactan.

VIII.3 Canales de Distribución

Son los diferentes medios o rutas a través de los cuales los servicios son llevados hasta los consumidores finales. En el Centro Odontológico se puede decir que el canal es *directo*, ya que se comunican con sus clientes a través de medios dirigidos por el Centro Odontológico o generados por éste. También existe un canal indirecto por los que llegan por recomendación (boca en boca) y los que llegan por convenio con la Obra Social o Prepaga.

Así cuentan con:



- ✓ Consultorio: es el canal principal a través del cual los pacientes pueden acceder a los servicios dentales. Los pacientes pueden programar citas directamente en el Centro a través del teléfono (WhatsApp) o en persona.
- ✓ Referencias de pacientes boca en boca: ofrecer un excelente servicio y atención al cliente puede llevar a que los pacientes recomienden el Centro Odontológico a familiares, amigos y conocidos.
- ✓ Convenios con Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepagas: permiten que los Profesionales figuren en las cartillas que detallan las especialidades y dirección del consultorio de cada Doctor, es el principal nexo entre el paciente y los Profesionales Odontólogos.

Dado que uno de nuestros canales principales es el consultorio; *se necesita contar con procesos administrativos eficientes por ello se debe:*

1. *Revisar y simplificar los procesos:* diagnosticar y evaluar procesos actuales, identificando áreas problemáticas como gestión de citas, facturación, comunicación. Buscar estandarizar los procesos para reducir errores y mejorar la eficiencia. Sería importante contar con un manual de procedimientos que incluya todas las prácticas y procedimientos estándar para el personal de apoyo. Como también mantener un registro de las capacitaciones realizadas y de la competencia demostrada por el personal.
2. *Automatizar y digitalizar los procesos:* esto implica implementar tecnologías y software que optimicen la gestión administrativa, del Centro y de comunicación con los pacientes.

Acciones:

- Software de gestión de citas: implementar un sistema de gestión de citas en línea que permita a los pacientes agendar, reprogramar o cancelar citas a través de una aplicación o portal web. Esto reduce la carga administrativa y minimiza los errores de programación. A su vez este sistema permite recordatorios automáticos ya sea por SMS o correo electrónico para las citas, lo que ayuda a reducir las ausencias.
- Historia clínica electrónica: utilizar un software de historia clínica electrónica que permita almacenar y acceder a las historias clínicas de los pacientes de manera digital. Esta digitalización de expedientes facilita el acceso rápido a la información y mejora la precisión en el diagnóstico y tratamiento con una sistematización de datos precisa.

Este punto es crucial porque permitiría corregir una de las debilidades que posee el Centro, la de no contar con una sistematización de datos precisa.

- Facturación y gestión financiera: implementar un sistema de facturación electrónica que gestione pagos, facturas y seguros de manera automatizada. Esto también puede incluir recordatorios de pagos pendientes para los pacientes.

3. *Capacitación al personal de apoyo:* primero se debe determinar las competencias y conocimientos necesarios para su rol:

- Atención cordial al cliente



- Conocimientos básicos de odontología
- Manejo de software de base de datos.

Se pueden incluir cursos que se obtengan de convenios con las universidades o con el Círculo Odontológico. Inclusive se puede ofrecer la opción de costear capacitaciones cerca del consultorio de manera de motivar al personal y asegurarse que reciban formación de calidad sin que tengan que desplazarse demasiado. Otra opción es la capacitación a través del uso de plataformas de e-learning al ofrecer capacitación continua a través de plataformas digitales, donde el personal pueda actualizarse en nuevas técnicas y tecnologías odontológicas.

Incentivar al personal de apoyo: con una remuneración acorde a su trabajo o incluir flexibilidad laboral, se puede ofrecer días libres adicionales o tiempo remunerado para asistir a capacitaciones, bonificaciones económicas, vales para tratamientos bucales bonificados, etc.

4. *Optimizar la comunicación interna:* establecer protocolos claros para la comunicación entre el personal administrativo y el equipo odontológico, utilizando herramientas como aplicación de mensajería interna o reuniones breves diarias. Proveer un clima de confianza entre el personal y los odontólogos del Centro.
5. *Outsourcing de servicios administrativos:* se refiere a la externalización o subcontratación de funciones administrativas del Centro Odontológico a un tercero especializado. Implica que un proveedor externo se encargue de gestionar ciertas tareas

administrativas que, de otra manera, serían manejadas internamente por el personal del Centro Odontológico. El objetivo del outsourcing es mejorar la eficiencia, reducir costos, y permitir que los odontólogos y el personal del Centro se concentren en la atención al paciente. Se debe analizar costo-beneficio adecuadamente antes de elegir esta estrategia.

6. *Evaluar y mejorar continuamente:* realizar retroalimentación continua para verificar que se está mejorando eficazmente en los objetivos propuestos del Centro Odontológico.

VIII.4 Relación con los Clientes

Se refiere a la forma en que una empresa interactúa y se relaciona con sus clientes a lo largo de todo el ciclo de vida de la relación comercial. Una buena gestión de la relación con los clientes es fundamental para construir lealtad, satisfacción y confianza.

Por todo esto podemos destacar que la relación con los clientes será directa ya que la propuesta de valor la obtienen ni bien se contactan con el Centro Odontológico de manera inmediata, sin intermediarios. Se trata además de una relación a largo plazo porque la mayoría de los pacientes se encuentran con tratamientos y financiaciones que logran que el público objetivo crea una especie de vínculo con el Centro Odontológico. Al tratarse de un alto contacto entre el paciente y el Centro Odontológico es muy probable que la relación sea personal exclusivo. Por lo que se emplearan estrategias de retención para mantener a nuestros clientes actuales.

En definitiva, las estrategias que se desarrollarán son:

- Nuevos convenios con Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepagas, como por ejemplo un sistema de puntos que cierta cantidad de asistencias al mes la Obra Social o Empresa de Medicina Prepagas bonifique al paciente con una limpieza o blanqueamiento.
- Seguimiento postratamiento y recordatorios de turnos, a fin de generar una relación más cercana con nuestros pacientes, por ejemplo, finalizado un tratamiento se les enviará una encuesta consultando por el servicio general y una vez contestada se les enviará un cupón con un descuento para realizar algún tratamiento estético. Otra estrategia que podría aplicarse referida a los turnos podría ser que si confirman que asisten y así lo hacen, tendrán prioridad para el siguiente turno a programar y no podrá ser otorgado muy lejano de la fecha en que se solicita.
- Planes de pago ofrecidos: incrementar la financiación o los planes ofrecidos para cada paciente a fin de que se realicen los tratamientos.

Es importante recordar que uno de los objetivos del Centro Odontológico es incrementar el número de pacientes. Esto se podría lograr por medio del “desarrollo de un programa de marketing”.

VIII.5 Fuentes de Ingresos

Es el resultado de lograr cumplir con la propuesta de valor ofrecida con éxito a los clientes.



Incrementando la capacidad productiva permitirá:

- Nuevos ingresos por consultas
- Ingresos por tratamientos
- Ingresos por servicios estéticos
- Probabilidad de ingresos por servicios de urgencias

Ya sea los obtenidos mediante Obras Sociales, Empresa de Medicina Prepaga y/ o Particulares.

VIII.6 Recursos Claves

Son los activos, capacidades y elementos fundamentales que una empresa o una organización necesita para operar y crear valor en su mercado.

En el contexto de un Centro Odontológico, los recursos clave son:

1. Recursos físicos: consultorios, sala de espera, áreas de recepción, áreas de esterilización, laboratorio dental, entre otros espacios necesarios para la atención de los pacientes. Equipos dentales (sillas, unidades dentales, equipos de rayos X, instrumentos) y registro de pacientes.

2. Recursos humanos: Odontólogos, personal administrativo y de recepción.



3. Recursos intelectuales: experiencia y habilidades clínicas de los profesionales de la salud bucodental, conocimientos especializados en diversas áreas de la odontología.

Al reconocer los recursos clave dentro de la Institución, se verifica que los recursos físicos son los que mayor impacto tienen en la labor diaria del Centro y considerando que: *una de las debilidades del Centro Odontológico es el escaso equipamiento por altos costos en tecnología, además de la falta de alternativas de financiación convenientes existente en el mercado.* Resulta relevante desarrollar las posibles alternativas para corregir esta debilidad:

- a) Optimizar recursos existentes: implica el uso eficiente de materiales y equipos, controlando el inventario asegurándose que siempre haya suministros. Además, mantener y calibrar regularmente los equipos odontológicos para prolongar su vida útil y evitar interrupciones en la prestación del servicio. También es relevante la optimización del espacio físico como reorganizar el espacio para mejorar el flujo de trabajo y reducir el tiempo de espera entre pacientes.
- b) Alquiler o leasing de equipos: consta de un acuerdo financiero en el cual el Centro Odontológico puede utilizar equipos dentales especializados sin necesidad de comprarlos de inmediato. En lugar de realizar una gran inversión inicial para adquirir los equipos, el Centro paga una cuota periódica por el uso de estos equipos durante un período determinado. Existe el leasing operativo que es similar a un alquiler tradicional. El contrato suele ser a corto



o mediano plazo. Al final del contrato, el equipo se devuelve al arrendador, o se puede renovar el contrato. El arrendador se encarga del mantenimiento y reparación del equipo. En cambio, el leasing financiero, es un contrato a largo plazo. Al final del contrato, el arrendatario puede optar por comprar el equipo a un precio residual, renovarlo, o devolverlo. El arrendatario suele asumir la responsabilidad del mantenimiento y las reparaciones. Entre las ventajas del leasing de equipos dentales es que permite a las clínicas acceder a tecnología avanzada sin realizar una gran inversión inicial, liberando capital para otras necesidades. La flexibilidad permite que, al finalizar el contrato, se puede optar por actualizar los equipos a tecnología más reciente.

- c) Fomentar redes de colaboración con proveedores y otros: esta opción permite asociarse con otros Centros o proveedores para compartir costos de adquisición de nuevas tecnologías.
- d) Contratar servicios y tecnología de segunda mano: es otra opción más económica para tener en cuenta.
- e) Desarrollar una estrategia financiera: se debe realizar un análisis detallado de los costos operativos actuales, identificando áreas donde se puede ahorrar sin comprometer la calidad del servicio. Además, identificar las necesidades prioritarias, en nuestro caso la adquisición de un escáner radiográfico.

Objetivos a corto plazo del Centro Odontológico:



A fin de poder renovar el equipamiento actual, es relevante adquirir un escáner radiográfico y una silla dental. Esto permitiría diagnósticos más eficientes y precisos. El escáner radiográfico permite obtener imágenes detalladas de los dientes, huesos y tejidos circundante, permitiendo diagnósticos precisos y una planificación adecuada de tratamientos como implantes, ortodoncia y endodoncia.

La adquisición de una silla dental facilitaría mayor comodidad durante el procedimiento, lo que mejora la experiencia general del paciente en el consultorio, además de cumplir con los estándares ergonómicos y de seguridad, asegurando un entorno seguro y profesional para pacientes y odontólogos.

Estas inversiones mantendrán al Centro Odontológico a la vanguardia tecnológica lo que es esencial para atraer y retener pacientes que buscan servicios modernos y de alta calidad.

Pasos por seguir:

- a) Debemos definir un presupuesto y elegir proveedores confiables.
- b) Evaluar planes de pago o leasing para equipos médicos con posibilidad de compra
- c) Asegurarse que los equipos tengan garantía de 2 años y que ofrezcan servicio posventa.
- d) Asegurarse que los equipos cumplan con normativas actuales.

e) Participar en ferias y exposiciones de odontología para comparar productos, conocer las últimas tecnologías y contactar proveedores.

VIII.7 Actividades Claves

Son las acciones o tareas esenciales que una empresa o una organización debe llevar a cabo para operar de manera efectiva. Estas actividades representan las operaciones fundamentales que sustentan el funcionamiento del negocio y su propuesta de valor.

En el caso del Centro Odontológico, las actividades claves son aquellas operaciones esenciales que el Centro debe llevar a cabo para ofrecer servicios de calidad, satisfacer a los pacientes y operar de manera eficiente. En este bloque podemos mencionar:

1. *Atención dental*: realización de procedimientos y consultas necesarias para poder prestar el servicio íntegramente.

2. *Marketing y promoción para mantener o atraer nuevos pacientes*.

Dado que para poder otorgar atención dental completa es preciso contar con una sistematización de datos, para ello se debe adquirir un software de gestión de pacientes para que asista en la carga de historia clínicas, formas de pago y así que nos pueda informar para tomar decisiones correctas. Se puede adquirir mediante:

- Aplicaciones que se adapten y sean de descarga gratuita

- Solicitar un sistema a medida o estándar que no requiera de mucha erogación de dinero e inclusive que la forma de pago se negocie con algún tratamiento.

VIII.8 Socios Claves

Son aquellas personas, empresas u organizaciones con las cuales una empresa establece relaciones estratégicas para colaborar en la creación de valor, operar de manera efectiva y alcanzar sus objetivos comerciales.

Los mismos incluyen:

- ✓ Odontólogos y especialistas
- ✓ Personal administrativo o de apoyo
- ✓ Proveedores de material odontológico: Empresas o distribuidores que suministran los instrumentos, equipos, materiales necesarios para llevar a cabo los tratamientos dentales. Dentro de los cuales podemos mencionar Mauri odontología. y Circulo Odontológico.
- ✓ Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepaga: son socios clave para la facturación y el reembolso de los servicios prestados.
- ✓ Laboratorios dentales: si el Centro Odontológico realiza prótesis dentales u otros tratamientos que requieren servicios de laboratorio.

Dado que el principal socio clave en el Centro Odontológico son los profesionales con los que trabaja; *resulta conveniente que se constituya un equipo interdisciplinario y así desarrollar una visión compartida*, clara para que todos los miembros del equipo puedan cooperar, enfocada en brindar una atención integral al paciente. Esta es otra de las debilidades que nombramos anteriormente en el análisis CAME.

No es tarea sencilla, pero se pueden tomar las acciones correctas para lograrlo.

Incluyen:

- ✓ *Fomentar la comunicación y colaboración:* el desarrollo de esta estrategia es crucial para mejorar el ambiente laboral y eficiencia del equipo de trabajo. Se pueden realizar reuniones regulares para alinear objetivos incluyendo capacitación y desarrollo del equipo. Es importante definir objetivos claros y compartirlos asegurándose que estén alineados con la misión y visión del Centro Odontológico.
- ✓ *Reclutar a especialistas:* se puede contratar odontólogos con nuevas especialidades para cubrir todas las áreas clave del cuidado dental.
- ✓ *Criterios de selección:* asegurarse de que cada especialista tenga habilidades interpersonales que faciliten la colaboración en equipo.
- ✓ *Planificación de tratamientos integrales:* acompañar las metas con un enfoque multifacético en el diagnóstico, o sea que, desde el primer contacto con el paciente, se adopte un enfoque que considere las perspectivas de varias

especialidades. Esto puede implicar la evaluación conjunta de casos complejos.

- ✓ *Planes de tratamiento coordinados:* desarrollar planes de tratamiento que involucren a varios especialistas cuando sea necesario. Por ejemplo, un paciente puede requerir tratamiento de ortodoncia y periodoncia antes de una rehabilitación de prótesis.
- ✓ *Capacitación continua:* proporcionar oportunidades de formación continua que incluyan temas de interés común para todas las especialidades como el desarrollo de vínculos con pacientes, lograr relaciones estrechas y fomentar la confianza entre el equipo.
- ✓ *Participación en congresos y talleres:* fomentar la participación del equipo en congresos, seminarios y talleres que dicten en distintas Instituciones de la Provincia o bien las que se dicten online que les permitan estar al día con las últimas tendencias y técnicas en odontología interdisciplinaria.

VIII.9 Costos (con el modelo de CANVAS)

De acuerdo con los objetivos y metas planteadas a lo largo del desarrollo del capítulo, a continuación, se abordará la estructura de costos:

Costos fijos: el Centro Odontológico con el nuevo modelo de negocio contará con:

- Amortización de equipos: si el equipo financia o adquiere el escáner radiográfico la amortización o pagos periódicos serían costos fijos.



- Programa de Marketing: son los costos periódicos en publicidad, mantenimiento de la página web, y otras actividades promocionales constantes.
- Costos de infraestructura y tecnología a considerar, incluyen:
 - ✓ Equipo dental: costos asociados a la adquisición de la silla dental, escáner radiográfico.
 - ✓ Software de gestión: costos de software de gestión de pacientes, historia clínica, contabilidad, y agenda.
 - ✓ Mantenimiento de infraestructura: incluye reparaciones y mejoras en el local.

Costos Variables: estos costos cambian en función del número de pacientes atendidos y de los servicios prestados.

- *Materiales y suministros dentales:* comprende materiales como resinas, anestesia, guantes, mascarillas, y otros insumos desechables que aumentarán si aumentan las prestaciones del servicio.
- *Costo de servicios especializados:* si se contratan especialistas externos para ciertos procedimientos, su remuneración sería un costo variable.
- *Costos financieros:* estos son los costos relacionados con la estructura financiera del Centro, en caso de pagar intereses sobre préstamos o líneas de

crédito. Las comisiones por transacciones bancarias, como por ejemplo las tarjetas de crédito.

- *Costos de Marketing y ventas:* gastos relacionados con la promoción del Centro, como las inversiones en campañas publicitarias, tanto digitales como tradicionales.
- *Costos de relaciones con los Clientes,* como programas de fidelización para mantener a los clientes, como descuentos o beneficios adicionales.

Esta estructura de costos dentro del Modelo CANVAS permite tener una visión clara de dónde se destinan los recursos y cómo se pueden optimizar para mejorar la rentabilidad y la eficiencia del Centro Odontológico.

A continuación, se presenta el nuevo modelo de negocio del “Centro Odontológico Cárdenas”, propuesto como un lienzo que permite visualizar los aspectos importantes del negocio en una sola página, facilitando la comprensión, la discusión y la toma de decisiones estratégica.

Business Model Canvas: CENTRO ODONTOLÓGICO CARDENAS



Asociaciones Clave  ✓ Odontólogos ✓ Personal administrativo ✓ Proveedores de insumos ✓ Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepaga ✓ Laboratorios dentales	Actividades Clave  ✓ Atención dental ✓ Marketing y promoción para mantener o atraer nuevos pacientes Recursos Clave  ✓ Físicos: consultorios y equipos dentales ✓ Humanos: Odontólogos y personal administrativo ✓ Intelectuales: experiencia y habilidades técnicas	Propuestas de Valor  ✓ Salud bucal generando bienestar físico y emocional ✓ Planificación financiera flexible con precios acorde a sus necesidades con opciones de financiamiento y planes de pago ✓ Odontocare: combina tecnología con cuidado.	Relaciones con los Clientes  ✓ Es personal y exclusiva (directa) ✓ Estrategias de retención: nuevos convenios, seguimiento postratamientos y planes de pago Canales  ✓ Consultorio ✓ Referencias de pacientes ✓ Convenios con Obras Sociales y Empresa de Medicina Prepaga	Segmentos de Mercado  <i>Segmentación Demográfica</i> ✓ Niños ✓ Adolescentes ✓ Adultos ✓ Adultos Mayores <i>Segmentación Económica</i> ✓ Empleados en relación de dependencia con Obra Social ✓ Independientes con Empresa de Medicina Prepaga ✓ Particulares <i>Segmentación por Intereses</i> ✓ Tratamientos estéticos ✓ Tratamientos por afecciones bucales
---	---	---	---	--



***Estructura de
costos***



- ✓ Costos Fijos: amortización de equipos y programa de marketing
Costos de infraestructura y tecnología
- ✓ Costos Variables: materiales y suministros dentales, costos de servicios especializados, costos financieros, costo de marketing y ventas, costo de relaciones con el cliente

***Fuentes
de Ingresos (Nueva)***



- ✓ Nuevos ingresos por consultas
- ✓ Ingresos por tratamientos
- ✓ Ingresos por servicios estéticos
- ✓ Ingresos por servicios de urgencia

IX. CONCLUSIONES

En base al análisis desarrollado del entorno interno y externo del Centro Odontológico, así como la evaluación de las estrategias posibles y los componentes del modelo de negocio, se identifican varias deficiencias críticas en su gestión actual. Existe una falta de control y conocimiento sobre las fuentes de ingresos y los costos, tanto fijos como variables, lo que impide una adecuada toma de decisiones financieras. Además, la gestión de la información de los pacientes es insuficiente, lo que afecta la eficiencia en la administración del tiempo y la agenda.

El marketing digital, que es fundamental en la actualidad para atraer clientes y posicionar el negocio, no está siendo aprovechado, dejando al Centro en desventaja competitiva. Tampoco se está considerando el potencial de inversión o crecimiento, en parte debido a la falta de herramientas adecuadas para realizar el análisis y tomar decisiones estratégicas. A esto se suma una gestión ineficiente del inventario, que ha derivado en exceso de stock.

Ante estas problemáticas, es indispensable implementar soluciones integrales que permitan una mejor gestión financiera, una optimización de recursos y tiempo, y una presencia digital estratégica. De lo contrario, estas deficiencias seguirán comprometiendo el desempeño y el crecimiento del Centro Odontológico en el corto y largo plazo.

X. PROPUESTAS DE MEJORA

El Modelo Canvas desarrollado en el punto anterior permitió visualizar y analizar el nuevo modelo de negocio de una manera más estructurada, definiendo aspectos clave del negocio. Nos proporcionó datos relevantes para presentar propuestas con el objetivo de identificar las áreas del negocio donde existen oportunidades de mejora.

A continuación, se desarrollan varias propuestas que incluyen distintas acciones necesarias para su implementación.

PROPUESTA I: Desarrollar la comunicación del Centro a través de la Marca

Se recomienda en esta propuesta la implementación de todas las acciones de manera secuencial con el fin de posicionar la Marca a desarrollar.

Acción I	Desarrollo de una imagen de Marca
Objetivo	Lograr el reconocimiento y la diferenciación respecto a la competencia.
Meta	Crear y lanzar la identidad visual con presencia en redes sociales en un periodo de tiempo de 6 meses.
Indicador	Armado de logo, cartelera, placas, en el tiempo establecido.
Acciones	Contratar a un diseñador gráfico para crear un logotipo y materiales visuales coherentes.



	Contratar a un Community Manager para gestionar las redes sociales.
Recursos	Por medio de materiales publicitarios, diseños gráficos, carteles, placas, volantes, anuncios online.
Fuentes de Financiamiento	Pagos por productividad según el aumento en las consultas.

Acción 2	Mejorar la reputación y reconocimiento de la marca
Objetivo	Crear una percepción positiva y confiable en la mente de los pacientes actuales y potenciales.
Meta	Desarrollar la presencia del Centro medido en el aumento del número de pacientes en un 10% en un plazo de 1 año.
Indicador	Aumento del número de pacientes. Tasa de Crecimiento= [(Número de pacientes del periodo actual-el Número de pacientes del período anterior) /Número de pacientes del período anterior] *100 Otro indicador sería la presencia en redes sociales; como el número de seguidores, interacción en redes como la cantidad de “me gusta”, comentarios y menciones que refleja el grado de interacción y visibilidad de las publicaciones.
Acciones	Por medio de redes sociales, plataformas de reseña.
Recursos	Contratar a un especialista en marketing o subcontratar agencias de marketing especializada en el sector de salud.



Fuentes de Financiamiento	Fondos propios utilizando reservas de capital.
--------------------------------------	--

Acción 3	Fidelización de pacientes actuales y captación de pacientes potenciales
Objetivo	Desarrollar la lealtad del paciente para que continúen utilizando los servicios del Centro Odontológico y lo recomienden a otros.
Meta	Incrementar en un 10 % los pacientes que regresan para tratamientos regulares y de seguimiento en 1 año.
Indicador	Tasa de Retención=Número de pacientes que regresan / Número de pacientes totales.
Acciones	Por medio de programas de recompensas y beneficios exclusivos; por ejemplo, 2x1 en algunos tratamientos, bonificación en limpiezas dentales para pacientes frecuentes.
Recursos	Sistema informático de gestión de pacientes
Fuentes de Financiamiento	Reinvertir las ganancias del Centro en la creación y mantenimiento de programas de fidelización.



Acción 4	Promover servicios específicos como los tratamientos de diseño de sonrisa
Objetivo	Incrementar la demanda de los tratamientos de diseño de sonrisa.
Meta	A corto plazo la meta es aumentar las consultas sobre diseño de sonrisa en un 10%.
Indicador	Tasa de Citas=Número de consultas por sonrisas realizadas/Número de consultas programadas.
Acciones	Crear campañas en redes sociales, destacando los beneficios, utilizando un antes y después de pacientes (con su consentimiento). Se puede realizar sesiones informativas en línea sobre los beneficios y procesos del diseño de sonrisa.
Recursos	Humanos, como aquellos especialistas en diseño de sonrisa y estética dental. Recursos materiales: herramienta y tecnología especializada (impresoras 3D, escáneres intraorales, software de diseño digital).
Fuentes de Financiamiento	Se puede usar ingresos propios. Otra alternativa es la inversión externa que consiste en la búsqueda de inversores interesados en el sector de salud o la estética dental.

PROPUESTA II: Adquirir tecnología y reposición de equipo

Con esta propuesta se plantean dos acciones que pueden aplicarse de manera conjunta o por separado, dependiendo de los objetivos que se planteen.

Acción 1	Adquirir un escáner Intraoral Inalámbrico 3D para ser un Centro innovador.
Objetivo	Obtener impresiones con mayor fiabilidad y precisión diagnóstica, además se ahorrará en tiempos de trabajo.
Meta	Aumentar el uso del escáner en al menos un 50% de los tratamientos que lo requieran en el plazo de 1 año.
Indicador	Cantidad de veces que se usa el escáner en tratamientos.
Acciones	Evaluar diferentes modelos de escáner para adquirir el más adecuado. -Solicitar presupuestos y reconocer marcas recomendadas
Recursos	Dinero o fondos disponibles considerado en el presupuesto anual.
Fuentes de Financiamiento	Mediante préstamos, efectivo o pago en cuotas. Optar por el sistema leasing o alquiler de equipos cuando la opción de compra no es viable.



Acción 2	Reposición de un sillón dental
Objetivo	Mejorar la calidad de atención del Centro Odontológico ya que permitirá a los pacientes sentirse más seguros, además de facilitar el trabajo a los Profesionales Odontólogos.
Meta	Investigar y seleccionar un sillón dental adecuado para las necesidades del Centro, buscando mejorar la satisfacción del paciente.
Indicador	Cantidad de sillones requeridos.
Acciones	Realizar una investigación de mercado, evaluación de necesidades, cotización y financiamiento, además de seleccionar al proveedor.
Recursos	Fondos para adquirir el sillón dental
Fuentes de Financiamiento	Inversión necesaria para adquirir el sillón, ya sea en cuotas, parte de efectivo y/o algún préstamo disponible.

PROPUESTA III: Mejorar la eficiencia de los procesos

Esta propuesta podría desarrollarse aplicando de manera conjunta o por separado cada acción presentada.



Acción 1	Gestionar los turnos de manera eficaz
Objetivo	Optimizar el tiempo del Odontólogo; minimizando los tiempos de espera, maximizando el número de consultas atendidas por día.
Meta	Implementar en el corto plazo un sistema informático de gestión de citas que aumente la eficiencia del proceso en un 10%.
Indicador	Tasa de Ocupación=Número de turnos ocupados/Número total de turnos disponibles. Tasa de Cancelación = Número de turnos cancelados/Número total de turnos programados.
Acciones	Investigar software gratuito o de pago mínimo.
Recursos	Se pueden adquirir servicios gratuitos de gestión de turnos como Acuity Scheduling o Calendly
Fuentes de Financiamiento	Al tratarse de un sistema gratuito no se necesita erogación de fondos.



Acción 2	Control eficiente de inventarios.
Objetivo	Gestión Just InTime de inventario.
Meta	Determinar el stock mínimo.
Indicador	Tasa de Desperdicio= (Cantidad de productos vencidos o dañados/ Inventario Total) *100. Lead Time de reposición=Tiempo de solicitud de reposición/ Tiempo de llegada de los productos. Valor del inventario obsoleto=Valor de los productos que no se han utilizado en un periodo prolongado/ Valor total del inventario.
Acciones	Registro en planillas de Excel configuradas con alertas bajo el punto de pedidos. Análisis del movimiento de inventario y uso de gráficos de consumo para detectar cambios y así prever acciones de compra.
Recursos	Capacitaciones de Excel ofrecidas en diferentes Instituciones.
Fuentes de Financiamien to	En la Universidad Nacional de Cuyo u otras Instituciones que otorguen capacitaciones a bajo costo.

XI. COMENTARIOS FINALES

La aplicación del modelo de negocio ha sido fundamental para obtener una visión integral y detallada del funcionamiento del Centro Odontológico, facilitando la identificación de áreas clave que requieren mejoras. El uso del lienzo de modelo de negocio permitió visualizar de manera efectiva los elementos más importantes, destacando la necesidad de centrar los esfuerzos en la atención al paciente y abordar debilidades operativas para garantizar la sostenibilidad de este.

El análisis FODA reveló tanto oportunidades de crecimiento como aspectos que requieren atención, proporcionando una hoja de ruta clara para la gestión estratégica. Implementar estrategias alineadas con las demandas del mercado y optimizar los recursos disponibles se mostró esencial para mantener la competitividad del Centro en un entorno dinámico y cambiante como el de la salud.

En el futuro, es fundamental ajustar continuamente el modelo de negocio a medida que evolucionen las necesidades del mercado y las preferencias de los pacientes. Se recomienda invertir en formación continua del personal y en tecnología, aspectos clave que fortalecerán las operaciones y maximizarán el aprovechamiento de nuevas oportunidades.



Finalmente, esta investigación resalta la importancia de adoptar modelos de negocio innovadores en el sector salud, brindando herramientas prácticas que contribuyen a un desarrollo eficiente y a un enfoque centrado en el paciente en los servicios odontológicos.

XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y PÁGINAS WEB

- Briem, S. A., & Carriego, M. (Agosto de 2018). Unidad Académica "Odontología Legal con Historia de la Odontología". *Odontología una aproximación a su evolución histórica*, 33(75). Obtenido de <https://revista.odontologia.uba.ar/index.php/rfouba/article/view/13/13>.
- Hill, C., Gareth, J., & Schilling, M. (2019). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Huerta, S. D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. España: Bubok Publishing S.L.
- Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto.
- Rivera, D., León, A., Nogueira, Y. E., & Ojeda, Y. (Marzo de 2024). Matriz DAFO Y Análisis CAME, Herramientas de control de gestión: Caso de aplicación. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 16(2). Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=matriz+dafo+y+analisis+came+herramientas++de+control+de+gestion+&btnG=
- https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-hacer-un-an%C3%A1lisis-dafo-y-came-dolors-guill%C3%A9n?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via
- <https://www.keyandcloud.com/aplicar-modelo-canvas-plan-negocio/canvas-model-grafica/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 10 de Octubre de 2024



Florencia Diaz
Número de registro: 27.619
DNI 37.001.430



Cristina Martinez
Número de registro : 20.540
DNI 25.908.126