

## Ventaja competitiva de los servicios odontológicos privados en Asunción y ciudades del Departamento Central, año 2017

*Competitive advantage of private dental services in Asunción and cities of the Central Department, year 2017*

**Gisselle María Liz Gregor Retamozo; Miguel Ángel Alegre Brítez,  
Chap Kau Kwan Chung<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidad del Pacífico Privada. Asunción, Paraguay.

Recibido: 12/03/2019

Aceptado: 11/07/2019

### RESUMEN

La herramienta básica que diagnostica la Ventaja Competitiva y descubre los medios para que ésta mejore es la Cadena de Valor, la cual presenta Actividades de Valor: primarias y las de apoyo. El Objetivo General de la investigación es analizar la Ventaja Competitiva de los Servicios Odontológicos Privados en Asunción y ciudades del Departamento Central, año 2017. La metodología del trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo. La unidad de análisis estuvo dada por Odontólogos que prestan sus servicios en el sector privado en Asunción y ciudades del Departamento Central, el tipo de muestreo fue la probabilística y compuesta por 320 Odontólogos. En cuanto a la técnica de recolección se utilizó la encuesta con un cuestionario semiestructurado cuyo procesamiento de datos fue a través del formulario de Google. Inc. Las principales conclusiones fueron: Con respecto a las actividades de la cadena de valor se observa que los Odontólogos consideran más importante: la calidad en las Operaciones (51 % quienes afirmaron de su relevancia), 21% a la calidad de Recursos Humanos, 13% al Desarrollo Tecnológico, 8% al Marketing y Ventas y solo 6% al Servicio de Postventa. Para la obtención de una ventaja competitiva es indispensable que el Servicio Odontológico tenga en cuenta el desarrollo concatenado de las actividades de valor, para la creación de una estrategia de diferenciación.

**PALABRAS CLAVE:** diferenciación, cadena-de-valor, servicios-odontológicos, Paraguay, ventaja-competitiva.

## ABSTRACT

The basic tool that diagnoses the Competitive Advantage and discovers the means to improve it is the Value Chain, which presents Value Activities: primary and support activities. The general objective of the research is to analyze the Competitive Advantage of the Private Dental Services in Asunción and cities of the Central Department, year 2017. The methodology of the research is a quantitative approach with a non-experimental design of cross-section and descriptive level. The unit of analysis was presented in dentists who provide services in the private sector in Asunción and cities of the Central Department, the type of sampling was probabilistic and composed of 320 dentists. In the technique of data collection the survey is shown with a semi-structured questionnaire whose data processing was done through the form of Google. Inc. The main conclusions were: Regarding the activities of the value chain, it is observed that dentists consider more important in: Operations quality (51% who claimed their attention), 21% to the Human Resources quality, 13% to Technological Development, 8% to Marketing and Sales and only 6% to the After-Sales Service. In order to obtain a competitive advantage, it is essential that the Dental Service take into account the concatenated development of the value activities, for the creation of a differentiation strategy.

**KEY WORDS:** differentiation, value-chain, dental-services, Paraguay, competitive-advantage.

**AUTOR CORRESPONDIENTE:** Chap Kau Kwan Chung. Doctora en Economía y Administración de Empresas. Docente Investigadora. Universidad del Pacífico Privada. Asunción, Paraguay. Email: [wendy505@hotmail.com](mailto:wendy505@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

“El Sistema de Salud de Paraguay está constituido por dos subsectores: público y privado” (Mancuello & Cabral, 2011, pág. 17). Dentro del sector privado se encuentran los servicios odontológicos, en el cual los profesionales se agrupan de diversas maneras en: clínicas y consultorios dentales o seguros privados. “Al consultorio se lo concibe como un lugar que reúne las mejores condiciones de comodidad para que la labor se realice de la mejor manera para que el equipo de trabajo se sienta motivado y se evite el cansancio temprano. Desde el punto de vista del paciente, a éste se le ofrece el mayor confort y buena presentación, como elemental norma de cortesía y de respeto para con éste” (Montes, 1992, pág. 41).

“Los aspectos básicos que se consideran para la economía de los movimientos son: 1) Que el personal utilice las dos manos simultáneamente, 2) Suprimir los movimientos innecesarios, 3) Reducir la amplitud de los movimientos, 4) Lograr un ritmo adecuado y precisión en la ejecución de los movimientos, 5) Lograr la coherencia de los esfuerzos de los empleados. (Flor , 2013, pág. 470). “La práctica de la Odontología presenta diversos modos, se encuentran los que trabajan de formas independientes, dependientes, asociadas e interdependientes” (Otero, 2002, pág. 2).

Los Servicios Odontológicos Privados, en la actualidad se ven impactados por una competencia cada vez más agresiva y creciente, puesto que existe más demanda de los servicios para lo cual los profesionales buscan una ventaja competitiva de los demás, cuando realizan la captación de clientes de diversas maneras, muchas veces sin el establecimiento de objetivos y estrategias, lo cual repercute de manera positiva o negativa en el desarrollo de estos servicios.

“Antes de la definición de estrategias, es fundamental que las Empresas conozcan su conducta competitiva, mediante la “acción competitiva” que se le denomina a todo movimiento directo y específico observable en el mercado, iniciada por una Empresa para el mejoramiento de su posición en el mercado” (Castro, 2010, pág. 250). Por consiguiente, muchos profesionales que buscan una ventaja competitiva, usualmente desvalorizan la profesión cuando: 1) realizan promociones con una disminución excesiva de los aranceles, 2) efectúan tratamientos dentales defectuosos, 3) poseen precarias infraestructuras que afectan las normas de bioseguridad de su clínica dental. Además, se encuentran los que valorizan la profesión mediante la realización de tratamientos en forma correcta, con tecnología avanzada y cursos constantes que ayudan a la obtención de resultados exitosos.

“La compañía decide cómo atenderá a sus pacientes, de qué forma se diferenciará y posicionará a sí misma en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete la entrega a los pacientes para la satisfacción de sus necesidades” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 9). La gran competencia existente, obliga a la innovación y actualización constante, para que los Profesionales no conduzcan a la decadencia sus servicios, pues los seguros, las clínicas dentales o bien los consultorios odontológicos buscan una ventaja competitiva que atraiga a los pacientes.

“Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para la satisfacción de las necesidades de los clientes o para el mantenimiento de las relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 18). Para lo cual es importante el desarrollo de una ventaja competitiva en los servicios odontológicos, que les ayude a la obtención de una diferenciación contra las demás clínicas dentales, mediante la utilización de la cadena de valor expuesta por Michael Porter. “La ventaja competitiva nace de la creación de valor que una Empresa logra para sus clientes y que supere los costos de ello (p. 30), la herramienta básica que diagnostica la ventaja competitiva y descubren los medios para que éste se mejore es la Cadena de Valor, (p.55) que divide a la empresa en las actividades primarias y las de apoyo (p.66) que son relevantes para la comprensión del comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (p.63). Las actividades primarias son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicios postventas. las actividades de apoyo respaldan a las primarias, de las cuales son: adquisición, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, infraestructura organizativa” (Porter, 2015, pág. 67).

En los servicios odontológicos la identificación rápida de estas actividades es compleja, puesto que no existen departamentos o áreas específicas que se encarguen de cada actividad por sí

sola. Generalmente en los consultorios dentales, es una sola persona la que realiza todas esas actividades de valor, cuando no cuentan con una asistente dental o recepcionista.

En las clínicas dentales, depende de la manera en que estén conformadas, puede que exista o no, una persona que se encargue de ciertas actividades de valor como los mercadólogos, administradores, asistentes dentales o recepcionistas, para que se logre una ventaja competitiva contra las demás clínicas. Por lo cual es preciso que los profesionales odontológicos tengan en cuenta la realización de las actividades de valor en los procedimientos diarios que realizan para que determinen que tipo de valor ofrecen a sus pacientes.

“Las ventajas competitivas son resultado de la búsqueda y conquista de valores añadidos, que generan regularmente la satisfacción de los pacientes. Esta búsqueda asume vital importancia a aquellos que compiten efectivamente en este segmento de actividad de la salud. En la cual, una ventaja competitiva posee características como: Difícil de igualar, única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones”. (Rapso & Vega, 2009, pág. 30). Si el Profesional odontológico crea un valor que es perceptible para el cliente y éste genera un incremento de ganancia, ya posee una ventaja competitiva contra las demás Clínicas. “En una entrevista realizada a un odontólogo, este expresó que se diferencia de las demás Clínicas por la calidad, especializaciones y la experiencia”. (Portillo, Reyes, & Rivas , 2013, pág. 115). De acuerdo al tipo de ventaja competitiva elegida, es conveniente que la creación de valor deseada esté ligada a las acciones competitivas que se realizan de manera habitual. “La identificación del servicio y su valoración es compleja debido a las características peculiares de este. Por ello, es preciso la determinación de los componentes del servicio, al menos de manera genérica, al cual se le denomina: paquete de servicio”. (Arias, 2001, pág. 135). Por el cual en la presente investigación los componentes del servicio están dados por las actividades de valor, el cual el paquete de servicio conforma a la cadena de valor misma.

Los resultados de esta investigación tendrían una gran utilidad con el análisis de la ventaja competitiva de los servicios odontológicos privados a través de la gestión de la cadena de valor para la obtención de una diferenciación de los demás, que sea sostenible y sustentable en el tiempo, el cual ayude a los profesionales al logro de una relación de costo/beneficio aceptable, mediante el incremento del capital de estos servicios.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal, y se tuvo un nivel descriptivo. La población estuvo compuesta por 1.865 profesionales odontológicos conforme a datos estadísticos proveídos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, los mismos prestan sus servicios en consultorios y clínicas privadas de Asunción y ciudades del Departamento Central (Luque, Fernando de la Mora, San Lorenzo, Lambaré, Mariano Roque Alonso, Ñemby, Capiatá, Villa Elisa, Itauguá y Limpio), y a partir de esa información unos 320 profesionales fue arrojado como tamaño muestral mediante un muestreo no probabilístico de conveniencia. Se tuvo en cuenta algunos criterios de inclusión: la atención

del servicio dentro de una infraestructura adecuada como consultorio o clínica. Como técnica de recolección de datos fue implementado la encuesta con un cuestionario semiestructurado compuesto por 34 preguntas. Dicha encuesta fue administrada de forma virtual mediante la aplicación de formularios pertenecientes a Google.inc. aplicado entre Agosto – Octubre 2017.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de las encuestas se ha podido recabar datos relevantes a saber: El 77% de los profesionales encuestados presentaron un tiempo de ejercicio comprendido entre 1 a 11 años correspondiendo a una edad de 22 a 32 años a más, mientras que un 16% categorizaron entre 12 a 22 años de ejercicio representado por odontólogos de 33 a 43 años de edad a más, un 4% a los que cuentan con 23 a 33 años de tiempo de ejercicios y poseen entre 44 a 54 años de edad a más, y finalmente, un 2% a los que presentan entre 34 a 44 años de ejercicio en la profesión y pertenecen a los encuestados con 55 a 66 años de edad aproximadamente.

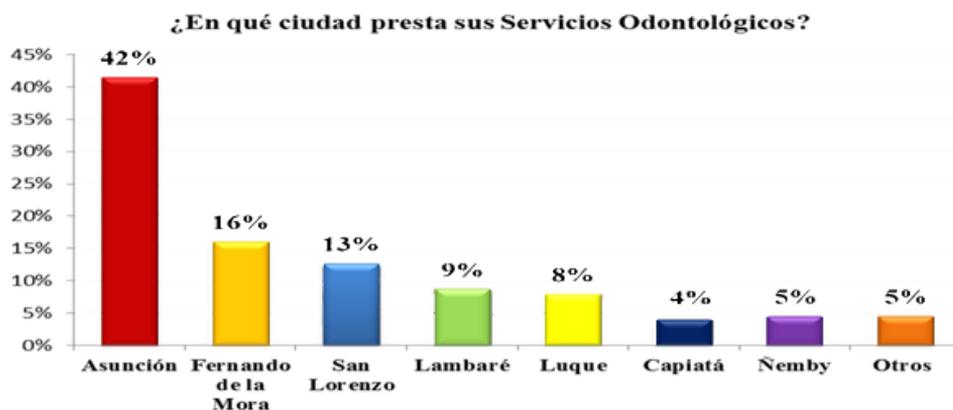
**Tabla 1:** Estadística Descriptiva de Años de Ejercicio en la Profesión

Años de ejercicio en la Profesión	
Medidas de Tendencia Central:	
Media	9
Medidas de la Variabilidad:	
Desviación estándar	8
Rango	42
Mínimo	1
Máximo	43
Cuenta	320

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

En la Tabla 1, se observa un rango de diferencia de 42 años, ya que el valor mínimo fue de 1 año y el valor máximo de 43 años. La estadística descriptiva muestra un promedio de 9 años, mientras que la desviación estándar fue de 8 años para los 320 Profesionales encuestados.

**Figura 1:** Ciudades donde se presta los Servicios Odontológicos en el Departamento Central, Paraguay.

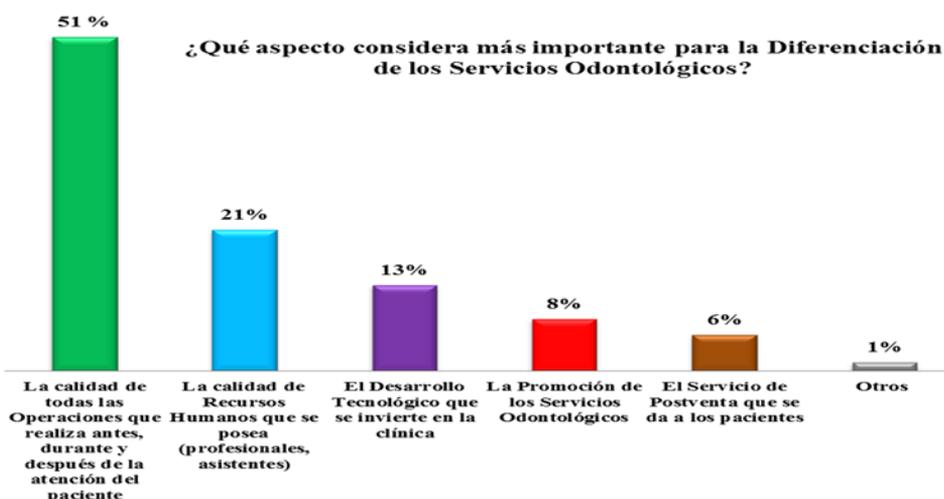


**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

La gran parte de los odontólogos trabajan en distintas ciudades, de las cuales muchos trabajan en 2 a 3 lugares, ya que prestan sus servicios a más de una clínica. La ciudad de Asunción representa un 42% del total, por el giro económico que presenta dicha ciudad, el cual representa un alto porcentaje en comparación con otras. Así mismo, la ciudad de Fernando de la Mora está representada por un 16% y la ciudad de San Lorenzo por un 13%. Finalmente, las ciudades con menos del 10% se encuentran Lambaré, Luque, Capiatá, Ñemby y otras (figura 1).

El lugar con más concentración de servicios odontológicos se encuentra en la capital del país – *Asunción* - mientras que las dos ciudades como Fernando de la Mora y San Lorenzo son considerados como lugares de crecimiento comercial, lo cual activa la demanda de éste tipo de servicio. Para la obtención de una ventaja competitiva se observa que los Profesionales consideraron como el más importante para la estrategia de diferenciación: la calidad en las Operaciones con un 51% de afirmaciones, la calidad de Recursos Humanos con un 21% , Desarrollo Tecnológico con un 13% , Marketing y Ventas con un 8% y solo el 6% en el Servicio de Postventa (figura 2).

**Figura 2:** Aspectos más importantes para la Diferenciación de los Servicios Odontológicos



**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

A continuación, las tablas presentadas demuestran las actividades primarias que se tuvieron en cuenta para la obtención de una ventaja competitiva:

- **Calidad en las Operaciones:** es preciso analizar las diversas actividades presentadas en la tabla 2, para la creación de los Servicios Odontológicos Privados. Los factores que tuvieron mayor peso fueron: una buena organización con reservas de turnos, contar con normas de bioseguridad, poseer un aislamiento absoluto, utilizar productos de calidad, ser especialista en su propia área, poseer registros de fichas médicas y poseer una clínica propia.

**Tabla 2:** Resumen de Actividad Primaria: Operaciones

Actividad Primaria: Operaciones		
Prestación de Servicios Odontológicos	En su propia clínica	49 %
	En varias clínicas privadas	27%
	En Hospitales Públicos y Otras Clínicas	15%
	En Seguros Privados	9%
Número de Sillones Odontológicos	1	36%
	2	24%
	3	19%
	4	11%
	5	10%
Organización de los Turno de los Pacientes	Por Reserva de Turno	87%
	Por Orden de Llegada	13%
Normas de Bioseguridad	Sí	96%
	No	4%
Utilización del Aislamiento Absoluto	No	52%
	Sí	48%
Aislamiento Absoluto como Factor de Éxito de los Tratamientos Dentales	No	29%
	Sí	71%
Criterio que compra	Calidad de los productos, antes que el precio mismo	90%
Disponibilidad de Profesionales de Diferentes Especialidades	Sí, cada uno tiene su especialidad	78%
	No, algunos tienen especialidades y otros no la tienen	14%
Manual de Procedimientos	No	74%
	Sí	26%
Registro en las Fichas Clínicas	Sí	92%
Otros Tipos de Servicios de Salud que brinda en la Clínica	Ninguno	76%
	Servicios Médicos	14%
	Servicios de Spa con Estética Facial y Corporal	7%
Derivación de Pacientes	La clínica cuenta con varios profesionales de tratamientos específicos, se deriva internamente	60%
	No cuenta con otros profesionales, el especializado a quien se le deriva, acude a la clínica cada vez que se le cita pacientes	25%
	Se deriva a otras clínicas	14%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

- **Calidad de Recursos Humanos:** es relevante analizar las actividades mencionadas en la tabla 3 para obtener un valor diferencial. Los factores más resaltantes fueron: cursos de especializaciones y/o actualizaciones de los profesionales a contratar, años de experiencia laboral, contar con asistente dental.

**Tabla 3:** Resumen de Actividad de Apoyo: Recursos Humanos

Actividades de Apoyo: Administración de Recursos Humanos		
Tipos de Cursos de Postgrados	Especializaciones	36%
	Actualizaciones	25%
	Perfeccionamientos	13%
	Capacitaciones	11%
	Diplomados	10%
Área Odontológica de Postgrado	Estética Dental	21%
	Endodoncia	19%
	Rehabilitación Oral	17%
	Ortodoncia	14%
Criterios para la Contratación de Odontólogos en su Clínica	Experiencia Laboral con Capacitaciones/Especializaciones previas	75%
	Profesional general con experiencia, pero sin estudios de postgrados previos	16%
Asistente Dental	Sí	55%
	No	45%
Adiestramiento Técnico para el Asistente Dental	Sí	82%
	No	18%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

- **Desarrollo Tecnológico:** algunas actividades de valor mencionadas en la tabla 4 fueron: inversiones en alta tecnología de equipos odontológicos, inversiones en tecnología informática para la gestión del paciente e inversiones informática para el registro contable.

**Tabla 4:** Resumen de la Actividad de Apoyo: Desarrollo Tecnológico

Actividad de Apoyo: Desarrollo Tecnológico		
Inversiones en Tecnología Informática para la Gestión de Pacientes	Sí	51%
	No	49%
Inversiones en Tecnología Informática para el Registro Contable	No	63%
	Sí	37%
Inversiones en Alta Tecnología de Equipos Odontológicos	Sí	75%
	No	25%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

- **Marketing y Ventas:** actividades importantes a considerar a la hora de realizar el marketing fueron: la estrategia de boca en boca, dirigido a un público de nivel socio-económico medio, descuentos por cantidad de tratamientos y entrega del presupuesto al paciente (tabla 5).

**Tabla 5:** Resumen de la Actividad Primaria: Marketing y Ventas

Actividad de Apoyo: Desarrollo Tecnológico Actividad Primaria: Marketing y Ventas		
Medios para la Promoción	Marketing Directo: Boca en Boca	35%
	Facebook	34%
	Mensajes de textos a pacientes antiguos	16%
	Instagram	10%
Nivel Socioeconómico	Medio	79%
	Alto	14%
	Bajo	7%
Tipos de Promociones	Descuentos por cantidad de tratamientos realizados (combos)	41%
	Descuentos al contado	27%
	No realizo ninguna promoción de descuento	24%
Métodos Utilizados para explicar los Tratamientos Dentales	Modelos de boca con enfermedades dentales	33%
	Dibujos	28%
	Solo con palabras	22%
	Videos Ilustrativos	17%
Métodos Utilizados para la Fijación de los Precios del Arancel en los Servicios Odontológicos	Precios guiados por los costos	35%
	Precios guiados por la zona de ubicación	30%
	Precios guiados por el arancel odontológico	28%
Presupuesto Dental y Costo de los Insumos Utilizados	Sí	86%
	No	14%
Fijación del Precio y Margen de Ganancia	Sí	70%
	No	30%
Entrega del Presupuesto al Paciente	Sí	84%
	No	16%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

- **Servicio Post Venta:** se tuvo muy en cuenta el recordatorio de las citas y la realización de las encuestas de satisfacción (tabla 6).

**Tabla 6:** Resumen de la Actividad Primaria: Servicios de Postventa

Actividad Primaria: Servicios de Postventa		
Recordatorio de Cita	Sí	57%
	Sí, y también después de la atención	30%
	No	13%
Encuesta de Satisfacción o Buzón de Sugerencia	No	83%
	Sí	17%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Las actividades de pre y post ventas son las más valorada para considerarla como estrategia de diferenciación. Los pacientes de los servicios odontológicos también tienen una inclinación significativa con respecto a los especialistas del área, puesto que consideran que los profesionales deben capacitarse para tratamientos más eficaces, en cuanto a la calidad de productos u otros avances tecnológicos disponibles en la actualidad. Estas estrategias están en concordancia con lo descrito por (Ferrell & Hartline, 2012), (Porter, 2015), (Portillo, Reyes, & Rivas, 2013) y (Castro, 2010), por lo cual se considera que un valor agregado en dichas áreas, generaría una productividad mayor y mejores condiciones de enfrentar el desarrollo de cada clínica o consultorio odontológico.

## CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis holístico de los factores críticos de éxitos de cualquier Servicio Odontológico Privado, se da a conocer algunos criterios que el profesional no debería obviar, con el fin de alcanzar las ventajas competitivas esperadas, tales consideraciones se mencionan a continuación:

El 51 % la calidad en las Operaciones: Por lo cual es necesario que se tenga en cuenta que: el 49% posee su propia clínica; generalmente existen 1 a 3 sillones dentales, con 2 a 3 odontólogos; quienes agendan en un 87% por reserva de turno; utilizan normas de bioseguridad en el 96%, pero no tienen manual de procedimientos en el 74%, ni el aislamiento absoluto en el 52% lo cual es un factor muy importante su diferenciación; en cambio, existen odontólogos especializados por área odontológica en el 78%.

Además, se analizó que es crucial que las Operaciones se efectúen con Talentos Humanos altamente calificados, los cuales deben estar constantemente capacitados, para el logro de una excelente calidad en los servicios ofrecidos y que tengan la mayor bioseguridad en sus tratamientos. Por lo tanto, es pertinente que se establezca el perfil profesional requerido para el servicio odontológico al momento de la contratación de cada personal.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, D. (2001). La Estrategia de Operaciones en las Empresas de Servicios: Un Marco Teórico. (E. Autor, Ed.) Revista Dirección y Organización, 25(14), 135-147.
- Castro, E. (2010). Las Estrategias Competitivas y su importancia en la buena Gestión de las Empresas. Ciencias Económicas, 28(1), 247-276.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing (5ª ed.). (J. Reyes, & G. Olguín, Edits.) México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Flor, M. (2013). Management Organización y Procesos Empresariales (8ª ed.). (E. Autor, Ed.) Asunción, Paraguay: Editora Licolor S.R.L.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (14º ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Mancuello, J., & Cabral, M. (2011). Sistema de Salud de Paraguay. Revista Salud Pública Paraguay, 1(1), 13-25.
- Montes, V. (1992). Administración en Salud Oral. Medellín, Colombia: LitoTipo Angora Ltda.
- Otero, J. (25 de 05 de 2002). Sistemas de Atención en Odontología. Revista Virtual Odontología Ejercicio Profesional, 3. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de Sistemas de atención en Odontología: <http://www.odontomarketing.com/articulos/art48.htm>
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Portillo, V., Reyes, D., & Rivas, A. (2013). Plan de mercadeo y publicidad para incrementar la afluencia de pacientes para la Clínica Odontológica del Dr. Ángel Salvador García ubicada en el barrio san francisco de la ciudad de San Miguel, año 2013. (Tesis). El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Rapso, A., & Vega, M. (2009). Propuesta de Estrategias de Mercadeo para un Consultorio Dental (Tesis). En E. Autor (Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.