
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



LA INNOVACIÓN EN EL SERVICIO EN UNA CLÍNICA DERMATOLÓGICA: UNA ESTRATEGIA DE INCREMENTALISMO LÓGICO

TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CLAUDIA LORENA RAMOS ALVAREZ

ASESOR: DR. CARLOS LÓPEZ MONSALVO

GUADALAJARA, JAL.

JULIO DE 2012

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL	9
1.1. Selección y antecedentes de la empresa	10
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Justificación	16
1.4. Metodología	17
CAPÍTULO 2. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	19
2.1. Marco teórico	20
2.2. Análisis del entorno de la empresa	24
2.3. Definición del modelo de negocio	33
CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN EN EL SERVICIO	44
3.1. Evaluación de la propuesta de valor	45
3.2. Propuesta de valor alineada	50
3.3. Maniobras estratégicas	59
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES	66
ANEXOS	71
Anexo 1. Glosario de términos médicos	72
Anexo 2. Cuestionario de servicio al cliente	80
Anexo 3. Resultados de las encuestas de servicio al cliente	83
Anexo 4. Sistema de expedientes médicos y página web	84
BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS POR CAPÍTULO

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Tabla 1. Listado de servicios de la empresa Dermika^{MR} 14

Figura 1. Modelo de aprendizaje profesional desde la investigación-acción 18

CAPÍTULO 2. DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Tabla 2. Análisis FODA de la clínica Dermika^{MR} Galerías 24

Figura 2. Modelo de negocio en Canvas 35

Figura 3. Modelo de negocio de Dermika^{MR} Galerías 43

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN EN EL SERVICIO

Gráfica 1. Cuadro estratégico de la oferta de servicios dermatológicos en la ciudad de Guadalajara en Septiembre del año 2011 47

Figura 3. El esquema de las cuatro acciones 53

Tabla 3. Matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear” de la clínica Dermika^{MR} Galerías 54

Gráfica 2. Curva de valor nueva y actual de la clínica Dermika^{MR} Galerías 58

INTRODUCCIÓN

Introducción

El cuidado de la piel es el sector más activo en la industria del cuidado personal a nivel mundial. Algunos de los factores que impulsan el crecimiento de este sector son el deseo de apariencia juvenil, las tasas de enfermedades de la piel que han ido en ascenso, la tendencia creciente hacia procedimientos no invasivos estéticamente y los avances tecnológicos.¹

La gente cada vez es más consciente de su aspecto y son conscientes de los desórdenes de la piel causados por la exposición al sol.

Con el aumento del número de personas que sufren de trastornos de la piel y el número de personas en busca de cirugías estéticas menos invasivas, la demanda por la dermatología para el diagnóstico y el tratamiento va en aumento.²

Siendo la piel el órgano más grande del cuerpo humano, que al igual que cualquier otro órgano, puede sufrir de varias enfermedades distintas; la dermatología es la especialidad médica encargada del estudio de la estructura y función de la piel.³

Es considerada la “rama grande de la medicina” ya que está en la envidiable posición de ser la más accesible de todas las especialidades dado que la piel

¹ *Euromonitor International - Analysis*, s.f., desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/IndustryPage.aspx> .

² PR Newswire, «MarketsandMarkets: Worldwide Dermatology Devices Market Worth US\$7 Billion by 2015», 23 de marzo de 2011.

³ *Dermatología - Wikipedia, la enciclopedia libre*, s.f., desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Dermatologia> .

facilita la labor de ver, palpar, oler, realizar una biopsia y hacer seguimiento de las enfermedades.⁴.

Los dermatólogos son los médicos especialistas en el tratamiento de las enfermedades de la piel, pelo y uñas. Diagnostican y tratan más de 3,000 enfermedades diferentes. Además de esto, los dermatólogos mejoran la apariencia de la piel, cabello y uñas de sus pacientes. El rango de edad de los pacientes que atienden los dermatólogos, va desde los recién nacidos hasta personas de más de 100 años.⁵

Es precisamente en esta rama de la medicina que se desarrolla esta investigación. Debido al aumento de demanda antes mencionado, cada vez hay más competencia en esta industria, no sólo de dermatólogos que ofrecen sus servicios profesionales para el cuidado de la piel, sino también de los múltiples centros de belleza y spa que, sin tener una orientación médica, ofrecen productos y servicios que pueden ser considerados como sustitutos.

De esta forma, resulta cada vez más difícil diferenciarse y posicionarse en esta industria si no se tiene una buena estrategia competitiva. La innovación se ha vuelto una herramienta indispensable para muchas empresas al momento de establecer estrategias competitivas que los ayude a diferenciarse ya que así

⁴ Fernando Blancas, «Dermatología integral», en *Dermatología Revista Mexicana*, vol. 49, núm. 5, octubre de 2005, 193–195.

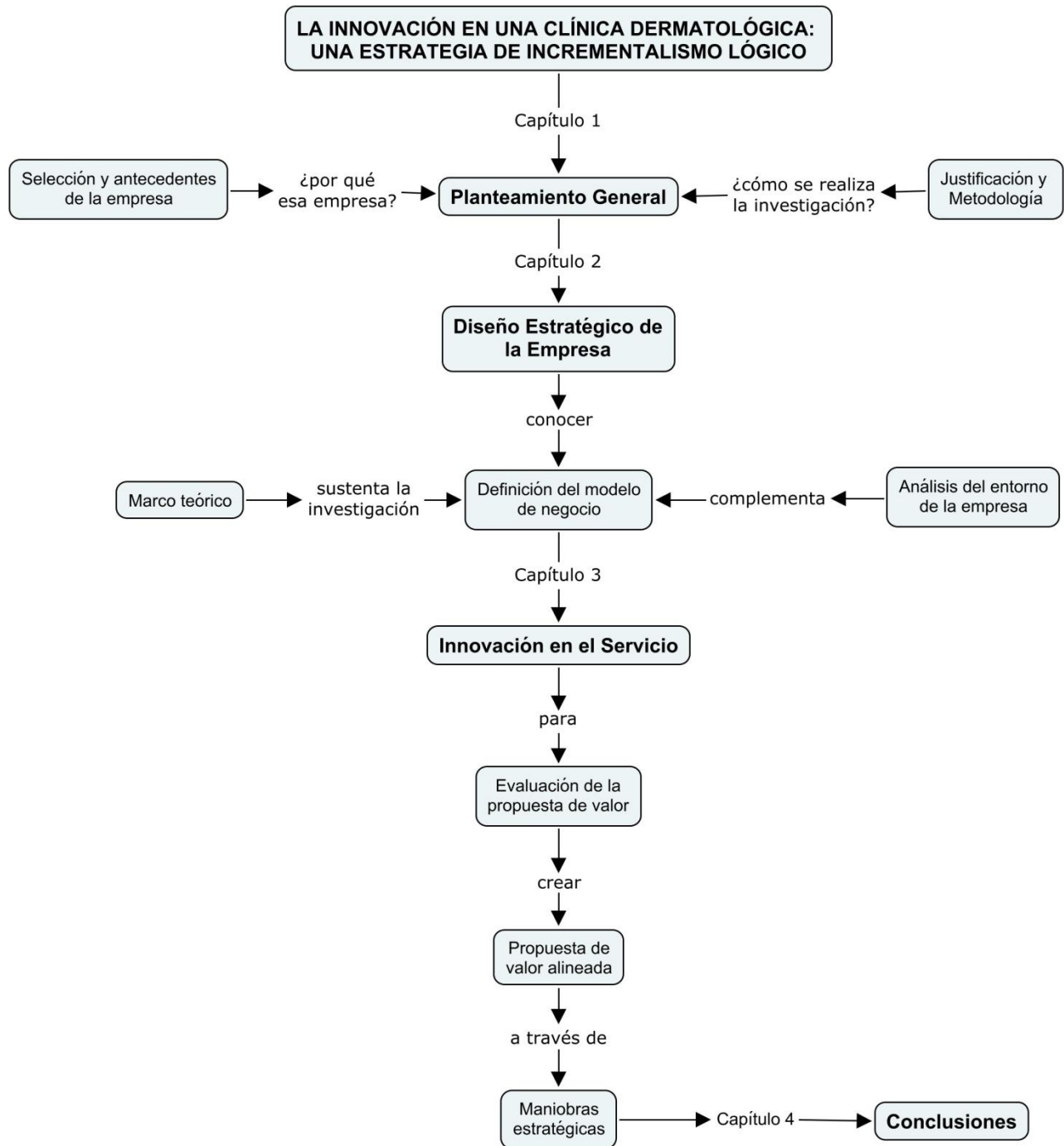
⁵ *American Academy of Dermatology*, s.f., desde <http://www.aad.org/>.

pueden ofrecer productos y servicios exclusivos generando de esta forma nuevos mercados.

Es así como surge el tema de este trabajo que trata sobre el análisis y evaluación de la propuesta de valor generada por una clínica dermatológica donde a través de una clara visión de la empresa y un alto grado de intuición, ha establecido diversas estrategias emergentes basadas en la experiencia adquirida que hasta el día de hoy le han funcionado, pero que es necesario reforzar para que pueda diferenciarse de la competencia y posicionarse de acuerdo a los objetivos de la misma.

Esta investigación se desarrolla de la siguiente forma. En el primer capítulo se describen los antecedentes de la empresa, la problemática y el objetivo del trabajo. En el segundo capítulo se describe la situación actual de la empresa haciendo un análisis del entorno y definiendo el actual modelo de negocio. El tercer capítulo evalúa de qué forma la propuesta de valor puede ser reforzada y propone una serie de acciones a seguir. Por último se muestran las conclusiones personales sobre este trabajo.

El esquema del trabajo se representa de la siguiente forma:



CAPÍTULO 1
PLANTEAMIENTO GENERAL

1.1 Selección y antecedentes de la empresa

Dermika^{MR} es un centro médico dermatológico que incorpora un equipo de profesionales médicos con alta especialización y enfoque en ofrecer un tratamiento científico, profesional y humano de la dermatología tanto en adultos como niños.

Al día de hoy, Dermika^{MR} cuenta con dos clínicas, la primera ubicada en la localidad de Ajijic, Jalisco y la segunda ubicada en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco.

Desde que la empresa inició operaciones hasta el día de hoy, Dermika^{MR} ha sufrido varios cambios tanto de infraestructura, recursos humanos, administración y operación debido al rápido crecimiento al que se ha enfrentado.

Para realizar este trabajo seleccioné la clínica de Guadalajara, Dermika^{MR} Galerías ya que como está por cumplir apenas su primer año de operación considero que es un buen momento para evaluar la propuesta de valor actual y así, bajo la premisa de la innovación en el servicio, poder cambiar la dirección de las velas del barco para reforzar la estrategia evitando de alguna forma que la clínica se vuelva más vulnerable frente a la creciente competencia de la ciudad.

A continuación se muestra la historia de la empresa donde se describe cómo ha ido evolucionando a través de tiempo:

Marzo de 2008:

Nace Dermika^{MR} como empresa familiar siendo una farmacia dermatológica ubicada la localidad de Ajijic, Jalisco como respuesta para cubrir la necesidad de las personas que viven en la Ribera de Chapala que no contaban con una farmacia especializada en productos y medicamentos para el cuidado de la piel.

El local donde se ubicó la farmacia se encuentra en una plaza comercial en la carrera Ajijic-Jocotepec con una superficie de 30m². La empresa en ese entonces, además de los dueños, estaba conformada por:

- 2 empleadas de mostrador

Agosto de 2008:

La empresa se ve obligada a rentar otros dos locales anexos al de la farmacia de una superficie similar cada uno, debido a que la demanda por un médico dermatólogo cada vez fue mayor y se analizó la posibilidad de crear un pequeño centro dermatológico donde se ofreciera consulta y tratamiento a los pacientes que así lo requirieran tanto de la comunidad mexicana como de la comunidad extranjera que radica en la Ribera de Chapala.

Se habilitaron dos consultorios y un área de procedimientos médicos con lo que la empresa ya se conformaba de la siguiente forma:

- 3 médicos dermatólogos
- 2 empleadas de mostrador
- 1 recepcionista

Enero de 2010:

La empresa decide incursionar en otras actividades médicas pero no dermatológicas y renta un cuarto local en la misma plaza para abrir un laboratorio de toma de muestras que junto con la farmacia y el consultorio ofrece un servicio integral al paciente. En ese entonces la empresa ya estaba constituida de la siguiente forma:

- 4 médicos dermatólogos
- 1 médico nutriólogo
- 3 recepcionistas
- 2 empleadas de mostrador
- 1 asistente médico
- 1 gerente administrativo

Diciembre de 2010:

Se realiza una alianza con un dermatólogo de Tijuana con lo cual se adquieren cinco equipos láser para complementar los tratamientos dermatológicos, entrando así a otro nivel de competencia en dermatología. Para esta fecha ya se contaba con 5 locales adaptados cada uno para las diferentes actividades y la empresa se conformaba de la siguiente forma:

- 5 médicos dermatólogos
- 1 médico nutriólogo
- 1 oftalmólogo
- 1 cirujano plástico
- 3 recepcionistas

- 2 asistentes médicos
- 2 empleadas de mostrador
- 1 gerente administrativo

Mayo de 2011:

La empresa abre una nueva clínica en la ciudad de Guadalajara donde se ofrecen los servicios de consulta y tratamiento dermatológico dando mayor énfasis a los tratamientos con tecnología láser para lo cual se renta un local de 200m² aproximadamente ubicado a un costado de una plaza comercial.

El equipo médico y administrativo es el mismo que sigue laborando en Ajijic y solamente se contratan 2 empleadas para cubrir los puestos de recepcionistas y 2 cosmetólogas.

Enero de 2012:

Finaliza la alianza con el médico de Tijuana y Dermika^{MR} se convierte en dueño de todos los equipos láser obteniendo así un gran conocimiento y experiencia en esta nueva categoría de servicio.

Para Abril de 2012, un total de 27 personas trabajan en la empresa, entre empleados directos, médicos y dueños.

Los servicios que se ofrecen tanto en la clínica de Ajijic como en la de Guadalajara son los siguientes:

Tabla 1. Listado de servicios de la empresa Dermika^{MR}

Servicios	Contenido
Dermatología médica	<ul style="list-style-type: none"> • Trastornos de la piel, uñas y cabello • Psoriasis • Eccema • Dermatitis seborrética • Rosácea • Acné • Queratosis actínica (lesiones pre-malignas) • Detección oportuna de cáncer de piel
Cirugía dermatológica	<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía para: <ul style="list-style-type: none"> - Carcinoma basocelular - Carcinoma de células epidérmicas - Melanoma - Nevos - Quistes epidérmicos - Verrugas • Criocirugía • Electrocirugía
Dermatología pediátrica	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades genéticas de la piel • Dermatitis atópica • Infecciones virales • Impétigo
Dermatología cosmética	<ul style="list-style-type: none"> • Peelings: <ul style="list-style-type: none"> - Ácido Glicólico - Jessner - Ácido Salicílico - Ácido Retinóico • Botox • Rellenos de ácido hialurónico • Microdermoabrasión
Tratamientos láser	<ul style="list-style-type: none"> • Depilación • Rejuvenecimiento • Cicatrices de acné • Manchas de cara y manos • Retiro de tatuajes • Lunares • Onicomycosis
Asesoría nutricional	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta • Mesoterapia • Cavitación • Ultrasonido

Fuente: Elaboración propia (ver glosario)

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente cualquier empresa nueva, sea grande o pequeña, se enfrenta a un entorno de cambios turbulentos y constantes, donde los mercados se están volviendo no sólo más competitivos, sino también más dinámicos que hace prácticamente imposible establecer estrategias rígidas que se puedan adaptar al cambio rápidamente.

La problemática que se pretende abordar en este trabajo, es que debido a la competencia cada vez mayor entre dermatólogos, centros de belleza, spas y la gran cantidad de productos para el cuidado de la piel que se comercializan hoy en día, Dermika^{MR} no ha logrado diferenciarse y posicionarse como una clínica médica, ya que la mayoría de las personas la confunden con una clínica de belleza, esto hace que difícilmente llegue al segmento de mercado correcto haciendo más lento su posicionamiento.

Debido al planteamiento anterior es necesario reforzar la propuesta de valor actual donde la estrategia esté bien enfocada y donde el mensaje que perciba el cliente sea contundente; pero al mismo tiempo, que le permita seguir innovando en el servicio.

El objetivo entonces de este trabajo es analizar y reforzar la propuesta de valor actual de Dermika^{MR} donde, a través del uso de diversas herramientas estratégicas, se podrá identificar claramente cuáles son esas variables donde es

necesario innovar para diferenciarse de la competencia. Al realizar los cambios necesarios en esas variables, la empresa comenzará a diferenciarse de la competencia ya que la estrategia será fuerte y contundente logrando de esta forma posicionarse en la industria.

1.3 Justificación

Una de las razones por las cuales selecciono esta empresa para desarrollar este trabajo es porque es una empresa pequeña relativamente nueva que a través de la gestión del aprendizaje y la innovación en el servicio ha sabido adaptarse a los cambios del entorno estableciendo estrategias emergentes.

Sin embargo, a través de este análisis donde se utilizarán herramientas estratégicas específicas, se podrá tener una imagen más clara de su actual modelo de negocio para poder evaluar cuál es la propuesta de valor que ofrece y de qué forma se puede fortalecer.

El análisis de Dermika^{MR} en este trabajo podrá servir como referencia o guía para algunas micro y pequeñas empresas, independientemente del giro en el que se encuentren, para que puedan evaluar su modelo de negocio, que tal vez al igual que Dermika^{MR}, ha sido exitoso; pero que con los constantes cambios en la industria, cada vez resulta más difícil posicionarse. Así en este trabajo se podrá encontrar la forma como se evalúa la propuesta de valor y de qué forma se puede reforzar para llegar a donde se quiere estar.

1.4 Metodología

El método de investigación llamado investigación-acción, utilizado en este trabajo, es una metodología en el que el investigador tiene un doble rol, el de investigador y el de participante. Es un método de investigación que combina dos tipos de conocimientos: el conocimiento teórico y el conocimiento de un contexto determinado.⁶

El punto de partida de esta herramienta es que la profesionalización implica una práctica reflexiva que exige la capacidad de hacer evolucionar los actos profesionales y de completar los “saberes” y los “saber hacer” en función de la experiencia y de los problemas que ella plantea.

La metodología de investigación-acción se vincula con una “epistemología de la práctica profesional”, según la cual, el aprendizaje a partir de la reflexión sobre la experiencia práctica no sólo transforma los modelos de acción, individuales y colectivos, sino que hace surgir nuevos saberes en y de la acción misma.⁷

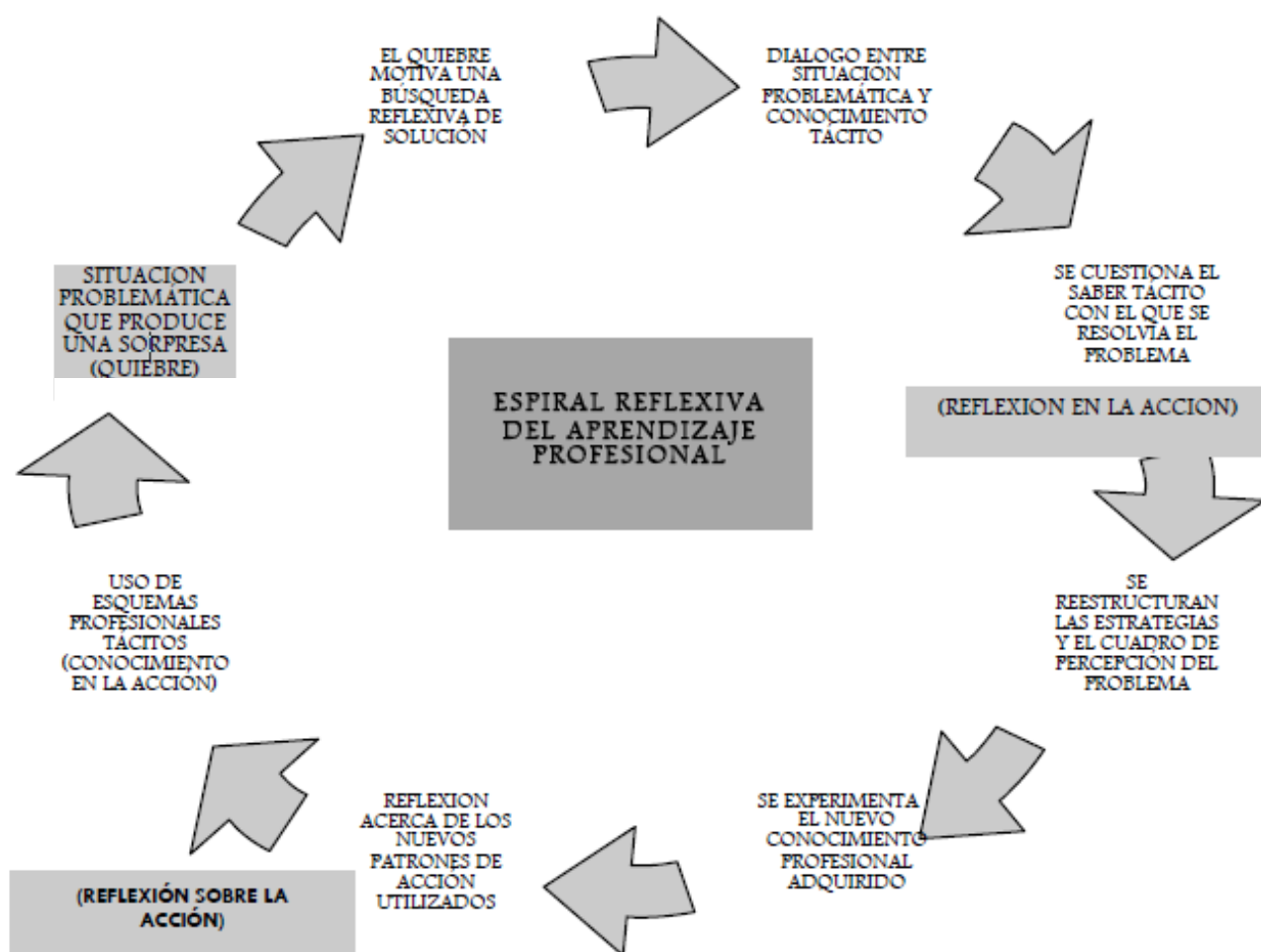
En la siguiente figura se muestra cómo se desarrolla el espiral reflexivo del aprendizaje profesional donde a partir de una situación problemática se motiva la búsqueda reflexiva de la solución y es cuando se comienzan a aplicar diversas

⁶ Carlos E. Mendez A., *Metodología. Diseño del proceso de investigación*, McGraw-Hill, México, D.F., s.f.

⁷ Eduardo Fernández Rodríguez, «Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional», en *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación del Profesorado*, 2009, 44.

acciones que conllevan a la reflexión y así sucesivamente hasta encontrar la solución al problema inicial.

Figura 1. Modelo de aprendizaje profesional desde la investigación-acción.



Fuente: Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado.⁸

⁸ Eduardo Fernández Rodríguez, *op. cit.*

CAPÍTULO 2
DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1 Marco teórico

La formulación y la implementación de estrategias organizacionales es la principal función de la alta dirección. Toda organización lucrativa o no lucrativa tiene una cabeza que posee el deber de pensar en la misión del negocio. La dirección debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción-operativos (tácticas), y la toma de decisiones.

La formulación de la estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus productos-servicios, y es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir un estado futuro deseado.

El rol de la dirección en las organizaciones ha sufrido transformaciones profundas conforme evolucionan los procesos estratégicos determinados fundamentalmente por la intensificación de las variables que implican ambientes de mayor complejidad e incertidumbre en la racionalidad de la de toma de decisiones y en guiar el comportamiento creativo del cuerpo social al logro de objetivos de eficiencia y eficacia.

Complejidad e incertidumbre son las dos nuevas variables que se incorporan a los componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones.

Para enfrentar el cambio en cualquier organización, la gente necesita de la alta dirección, pero no para que le indiquen lo que habrá de hacerse, sino para propiciar su compromiso.

Este modelo de proponer y establecer estrategias visionarias en base a la experiencia, intuición, juicio y sabiduría por parte de la alta dirección, es una forma de dirección estratégica llamada incrementalismo lógico. Este modelo, surge al observar que las empresas no siguen un esquema formal de dirección estratégica, sino que el proceso es generalmente parcial, evolutivo y altamente intuitivo.

En este proceso, la estrategia se crea teniendo una visión de dónde se quiere que esté la organización y se trata de llegar ahí paulatinamente. En este contexto, la innovación está basada en la capacidad que tenga la empresa de aprender de los eventos o sucesos pasados, se enfatiza además el aprendizaje y la adaptabilidad.

De esta forma, la dirección estratégica se considera como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan en las organizaciones a partir de la percepción de los directivos en cuanto a los cambios en el entorno y en función de su práctica y experiencia, sin un grado importante de formalización bajo la técnica conocida como “aprender haciendo”⁹

⁹ Manuela Pardo del Val, *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España, 2002.

El incrementalismo puede ser interpretado de dos maneras: por un lado, como proceso para desarrollar la visión estratégica en sí, y por otro, como proceso para dar vida a una visión que ya se encontraba en la mente del estratega.

Tomando en cuenta esta premisa del incrementalismo lógico propuesto por James Brian Quinn en 1980 así como la aportación de otros autores como Lindblom en 1959 y Weick en 1969, sólo por mencionar algunos; Henry Mintzberg propone un modelo de pensamiento estratégico llamado escuela del aprendizaje.¹⁰

La escuela del aprendizaje parte del supuesto que el ambiente donde se desarrolla una organización es difícil de comprender y es muy cambiante. En este modelo de pensamiento no existe mucha planificación, pero ésta es incremental y emergente, la estrategia se desarrolla progresivamente.

Uno de los principales exponentes de esta escuela, Quinn, considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado y requiere ajustar permanentemente las estrategias; las iniciativas proceden de diferentes subsistemas y la alta dirección define las estrategias en forma amplia, mientras que el aprendizaje cotidiano permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.¹¹

¹⁰ Henry Mintzberg et al., «La estrategia y el elefante», en *Gestión* 4, agosto de 1998.

¹¹ *Strategic Management :: Modelo Incremental De Quinn*, s.f., desde <http://www.strategy-implementation.24xls.com/es116> .

El líder estratégico de este modelo juega un papel crítico en el proceso del incrementalismo porque él es personalmente o en última instancia responsable de los cambios propuestos en estrategia, y para establecer la estructura y los procesos dentro de la organización.

Es así como Mintzberg, a través de su escuela de aprendizaje, advierte que para lograr tales cambios se requiere un líder que proponga estrategias visionarias, que son generadas a través de un proceso mental que se sustenta en su experiencia, intuición, juicio y sabiduría.

Además de que el estratega-director debe formular estrategias que permitan a la organización sobrevivir en el medio ambiente competitivo donde la organización no se encuentra sola, en este sentido aparece la teoría de la estrategia competitiva de Michael Porter, quien contribuye al análisis ya no solo de la firma de manera individual, sino inmersa dentro de un sector (medio ambiente).¹²

Michael Porter define la estrategia como aquello que te hace único y te proporciona una ventaja competitiva distintiva, provee dirección, ayuda a construir la reputación de la marca, define la posición en el mercado y crea una propuesta de valor única.¹³ La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

¹² José G. Vargas-Hernández y Irene J. Mondragón, «Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones», en *Estudios Gerenciales*, 2005, 67–73.

¹³ Michael Porter, «Michael Porter on Strategy», en *Leadership Excellence*, junio de 2005, 1.

2.2 Análisis del entorno de la empresa

Una herramienta estratégica que proporciona una visión más clara sobre la situación actual de cualquier empresa es el análisis FODA el cual analiza de forma interna cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa; y de forma externa, cuáles son las oportunidades y amenazas con las cuáles se enfrenta.

A continuación se muestra el análisis FODA realizado sobre la clínica Dermika^{MR} Galerías:

Tabla 2. Análisis FODA de la clínica Dermika^{MR} Galerías

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Equipo de cinco médicos dermatólogos certificados2. Actualización constante del equipo médico3. Equipo de trabajo4. Trato cálido y humano por parte de todo el personal de la clínica.5. Ubicación6. Presencia en medios electrónicos7. Tecnología e innovación8. Sistema de expedientes médicos vía web	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de capacitación al personal de recepción y cosmetólogas2. Falta de organización en la agenda3. Publicidad4. Acceso a la clínica5. Automatización de procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Tendencia de la población hacia el cuidado de la piel2. Aumento de las ventas en la industria del cuidado de la piel3. Búsqueda constante de la fuente de juventud eterna	<ol style="list-style-type: none">1. Clima de inseguridad en el país2. Aumento de establecimientos de centros de belleza3. Competencia con los médicos estéticos

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

1. Equipo de cinco médicos dermatólogos

El equipo médico es una gran fortaleza dentro de la clínica, ya que además de ser médicos dermatólogos certificados, existe un lazo de amistad entre ellos lo que favorece que el ambiente de trabajo sea muy cordial y no existan envidias que entorpezcan el servicio que proporciona la clínica.

2. Actualización constante del equipo médico

Los médicos de la clínica asisten de forma continua a los diversos congresos nacionales e internacionales sobre dermatología donde en algunas ocasiones tienen la oportunidad de ser ponentes, lo que demuestra que los médicos son profesionales altamente capacitados; y también, tienen oportunidad de conocer las nuevas tendencias de las diversas ramas de la dermatología, así como también generar alianzas estratégicas con otros colegas de diversas partes del mundo.

3. Equipo de trabajo

Junto con el equipo médico se ha formado un buen equipo de trabajo con las recepcionistas, cosmetólogas y el personal directivo donde a través de juntas mensuales se informa el avance de la clínica. Esto facilita el intercambio de ideas y opiniones sobre diversos temas y al mismo tiempo se genera un ambiente de cordialidad y confianza entre todos los miembros del equipo.

4. Trato cálido y humano por parte de todo el personal de la clínica.

Algo que caracteriza a los médicos de la clínica es que todos atienden a los pacientes de una forma cálida y humana haciendo que el paciente se sienta importante logrando así una atención personalizada.

5. Ubicación

La clínica se encuentra en una zona muy transitada de la ciudad, ya que se encuentra justo a un costado de una plaza comercial lo cual hace que sea visible para una gran cantidad de personas.

6. Presencia en medios electrónicos

Dermika^{MR} como empresa cuenta con página web, correo electrónico, tiene presencia en las redes sociales como facebook y twitter a través de los cuáles permite un contacto más directo con los pacientes.

7. Tecnología e innovación

Con la adquisición y utilización de los aparatos láser para complementar o mejorar los tratamientos dermatológicos, la clínica se posiciona en otro nivel en comparación con los demás dermatólogos.

8. Sistema de expedientes médicos vía web

Se desarrolló un sistema de expedientes donde los médicos lo pueden consultar vía web, así sin necesidad de estar en la clínica, pueden revisar el expediente de cualquier paciente.

Debilidades

1. Falta de capacitación al personal de recepción y cosmetólogas

Aunque todo el personal proporciona un servicio de calidad, se ha identificado que tanto las recepcionistas como las cosmetólogas tienen muy poca información respecto a los diversos servicios y/o tratamientos que se ofrecen en la clínica lo que provoca que se de una información errónea o incompleta a los pacientes.

2. Falta de organización en la agenda

Debido al rápido crecimiento que ha tenido la clínica, la agenda comienza a ser un problema ya que cada vez se saturan más los espacios dando como resultado que se empalmen las citas ocasionando un servicio deficiente.

3. Publicidad

La clínica cuenta con muy poca publicidad además de la que se tiene con la página web y a través de los buscadores. A pesar de que la empresa cuenta ya con un logo, en este momento se encuentra en un proceso de rediseño del mismo.

4. Acceso a la clínica

La clínica se ubica en el tercer piso de un edificio donde el elevador se descompone constantemente y esto imposibilita el acceso a la clínica de personas discapacitadas o de la tercera edad.

5. Automatización de procesos

La clínica no cuenta con procesos automatizados que permitan que las actividades en recepción se agilicen y de esta forma poder ofrecer un servicio más eficiente.

Oportunidades

1. Tendencia de la población hacia el cuidado de la piel

Cada vez más las personas se preocupan por el tema del cuidado de la piel, esto hace que la demanda de esos productos y servicios vaya en aumento. Uno de los principales subsectores de la industria del cuidado de la piel, es el de los productos anti edad, ya que en el año 2009 aumentó cerca de 21% con respecto al 2008 para llegar a los \$4,100 millones de dólares.¹⁴ Esto confirma que la tendencia hacia los productos y tratamientos anti envejecimiento va en aumento ya que cada vez son más especializados en cuanto a grupos de edad.

2. Aumento de las ventas en la industria del cuidado de la piel

Debido a la demanda creciente, los productos y servicios son cada vez más especializados para llegar a diferentes sectores de la población. A nivel mundial, la industria del cuidado de la piel es un mercado en constante ascenso, ya que en el año 2010 llegó a superar los \$800,000 millones de dólares.¹⁵ En México se

¹⁴ *Euromonitor International - Analysis*, s.f., desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Analysis/AnalysisPage.aspx> .

¹⁵ *Ibid.*

prevé que este mercado tenga un crecimiento constante de 2.6% anual durante los próximos tres años.¹⁶

3. Búsqueda constante de la fuente de la juventud eterna.

Los pacientes cada vez están en busca de procedimientos menos invasivos para lograr una apariencia más joven. En el año 2009, según la Academia Americana de Cirugía Cosmética, en Estados Unidos se realizaron cerca de 35,000 procedimientos quirúrgicos de rejuvenecimiento facial, mientras tanto, en el mismo periodo se realizaron cerca de 5 millones de procedimientos de rejuvenecimiento facial utilizando Botox^{MR}.¹⁷ Esto indica cómo los procedimientos no quirúrgicos para el cuidado de la piel se están convirtiendo en una alternativa a las cirugías cosméticas.

Amenazas

1. Clima de inseguridad en el país

Definitivamente la inseguridad es una amenaza para cualquier negocio del país haciendo que cada vez las empresas inviertan cantidades mayores en el tema de la seguridad y al mismo tiempo aumenta el riesgo de que una empresa deje de existir en el mercado.

¹⁶ Euromonitor Internacional, «Skin Care - México», s.f.

¹⁷ *Ibid.*

2. Aumento de establecimientos de centros de belleza

En México la industria de los spa es un sector emergente y aunque los establecimientos no necesariamente cuentan con aguas termales, que es una característica de los spa, ofrecen una amplia variedad de servicios con fines de estética, medidas preventivas para la salud y bienestar, entre otros. Esto hace que algunos de los servicios y tratamientos que ofrecen sean sustitutos de los servicios de dermatología.

3. Competencia con los médicos estéticos

Este es un grupo médico que representa una gran amenaza para los dermatólogos ya que, después de cursar los seis años de médico general, solamente cursan un año de especialidad y de esta forma compiten con los dermatólogos que cursan por lo menos 4 años de especialidad. Esto hace que el grupo de los médicos estéticos provoque que los dermatólogos sean subvalorados.

Análisis de la Competencia

Según la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública, en México 1,427 dermatólogos con cédula de especialista estaban registrados en esa dependencia al 5 de Julio de 2011 y de ellos, 1,262 eran los médicos certificados ante el Consejo Mexicano de Dermatología¹⁸

¹⁸ AMD :: Academia Mexicana de Dermatología | Home | Inicio, s.f., desde <http://www.amd.org.mx/index.php> .

A pesar de que hay muchos dermatólogos en la ciudad, muy pocos cuentan con tecnología láser para tratar los padecimientos.

Sin embargo, últimamente se ha visto un aumento importante de clínicas de belleza y spas que utilizan aparatos láser para los diferentes tratamientos, sin embargo, la diferencia entre los spas y Dermika^{MR} Galerías es que las primeras están enfocadas principalmente a tratamientos corporales y faciales meramente estéticos; y en cambio Dermika^{MR} Galerías es una clínica especializada en dermatología que ofrece tanto tratamientos médicos como cosméticos.

Si hablamos de la competencia de Dermika^{MR} Galerías, sin lugar a dudas se puede mencionar que son todos los médicos dermatólogos, los spas y/o clínicas de belleza.

Pero por otro lado, en la ciudad se pueden identificar cuatro clínicas que ofrecen prácticamente servicios médicos y cosméticos, en lugares muy bien ubicados, que cuentan con la tecnología láser similar a la de Dermika^{MR} Galerías y los precios son muy similares.

Al analizar las clínicas o los dermatólogos que compiten directamente con Dermika^{MR} Galerías se puede observar que una de las fortalezas principales que tiene la competencia son los años de experiencia y la permanencia en el mercado que en este momento hace que la empresa se encuentre en desventaja. Otra de las mayores fortalezas de la competencia es la constante exposición que tienen en los medios de comunicación y en cambio, como se puede observar en el análisis FODA, Dermika^{MR} Galerías cuenta con muy poca publicidad, esto hace que

solamente las personas con acceso a internet pueden conocer la clínica, a menos que sea a través de recomendación.

Si hablamos de las debilidades de los competidores, una de ellas es el canal de distribución, ya que a diferencia de Dermika^{MR} Galerías, la competencia no tiene página web, y por otro lado, el modelo de negocio es diferente, ya que mientras en Dermika^{MR} Galerías es atendida por cinco médicos dermatólogos, las demás clínicas sólo son atendidas por un médico y eso hace que los tiempos de espera para obtener una cita sea de 3 a 6 meses.

Uno de los principales objetivos de los competidores es tener cada vez más pacientes y prestigio entre la comunidad médica. Algunos competidores tienen diferentes puntos de venta (farmacias) desde donde alimentan la clínica de pacientes. Y otros por su parte, tienen la estrategia de recetar muchos medicamentos y/o cremas con la intención de generar más devoción de los pacientes hacia el médico.

A nivel global, los competidores no están preparados para responder a las macro tendencias ni tampoco lo está Dermika^{MR} Galerías. Sin embargo, en el caso de Dermika^{MR}, se tiene una visión de hacia dónde se quiere llegar y a través de la experiencia que tiene la empresa con la clínica en Ajijic, se analizan diversas estrategias que pueden desarrollarse en caso necesario; es decir, se desarrollan estrategias emergentes para enfrentar las tendencias externas.

Existe un grupo amenazante en crecimiento para todos los dermatólogos y ellos son los médicos estéticos que cada vez están creciendo más y si los servicios que ofrece un dermatólogo no son especializados será muy difícil diferenciarse de ellos.

En Dermika^{MR} Galerías, el equipo de médicos conforma una alianza estratégica para la clínica ya que la mayoría de los pacientes asiste a la clínica en busca de un médico en particular con el cual se construye una relación de confianza entre médico y paciente. De esta forma, la clínica se comienza a diferenciar de la competencia ya que es la atención y la preparación de los médicos lo que hace que un paciente regrese a la clínica.

Los servicios que actualmente ofrece Dermika^{MR} Galerías se puede decir que son prácticamente los mismos que ofrece cualquier dermatólogo en la ciudad, sin embargo, a través de la innovación en el servicio, se podrá reforzar la estrategia para diferenciarse de la competencia.

2.3 Definición del modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear,

mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.¹⁹

En cualquier negocio o empresa es importante conocer cuál es el modelo de negocio, ya que de esta forma se estructuran todas las actividades que se realizan por inercia en la empresa las cuales serán la base para que una empresa genere ingresos.

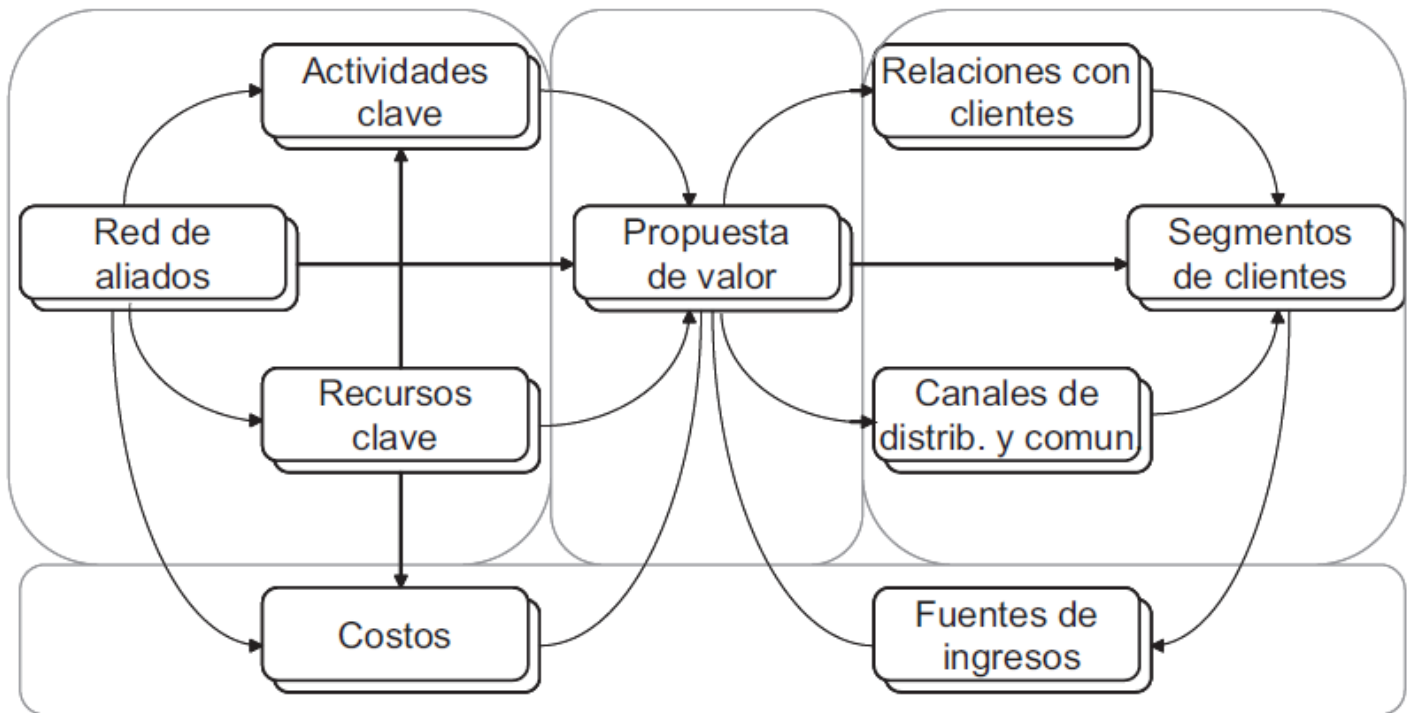
Para diseñar el modelo de negocio de Dermika^{MR} Galerías, seleccioné el modelo en Canvas o lienzo propuesto por Alexander Osterwalder donde a través de nueve bloques se muestra la lógica de cómo la empresa pretende hacer dinero.

Este es un modelo que permite contar la historia a los empleados, inversores y partes involucradas de cómo la empresa genera ganancias haciéndolo de una forma simple, relevante y entendible de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

En la figura 2 se muestra el modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder:

¹⁹ Juan Fernando Márquez García, «Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica», Revista MBA EAFIT, 22 de febrero de 2010, 31.

Figura 2. Modelo de negocio en Canvas



Fuente: Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder.²⁰

Tomando como referencia esta figura, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado. Este bloque responde la pregunta ¿qué ofrece la empresa?

El bloque de la derecha responde la pregunta ¿a quién se le ofrece? donde se describen los segmentos de clientes, las relaciones con los mismos y los canales de distribución y comunicación.

²⁰ *Ibid.*, 32.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Este bloque responde a la pregunta ¿cómo se hace?

Y por último, los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

El modelo de negocio basado en los nueve bloques tiene diferentes aplicaciones prácticas, entre las que destacan su uso como herramienta en la comunicación corporativa, en el benchmarking y en la innovación.

Como herramienta de comunicación corporativa, el modelo de los nueve bloques, proporciona una síntesis clara y poderosa de la lógica de un negocio, dicha claridad no sólo se manifiesta en el sentido de comunicar a terceros un modelo creado sino, que en el propio proceso de creación del modelos, la interacción de varios participantes frente a un tablero con los nueve bloques constituye una forma ágil de lograr un entendimiento común y, además, una forma colaborativa de enriquecer su diseño.

Como herramienta para el análisis competitivo, ya que en el benchmarking es donde se comparan modelos de diferentes competidores en un mercado, análisis del cual resulta fácil entender sus diferencias para hacer posible enfocar estrategias competitivas.

Y por último, como herramienta de innovación, porque se realiza con la participación de personas que conocen los diferentes aspectos de un negocio y su entorno competitivo lo que ayuda a que se generen nuevas ideas.

En base a lo anterior, a continuación se describe cada bloque que conforma el modelo de negocio Dermika^{MR} Galerías:

Segmentos de clientes

Los clientes de la clínica en general son personas con necesidad de atención a problemas de la piel, pelo y/o uñas que pagan por una atención especializada, personas por lo general de 18 a 65 años de edad de clase media y media alta.

La mayoría de los pacientes viven en la zona metropolitana de Guadalajara, son personas que por lo general cuentan con estudios universitarios, se preocupan por su bienestar físico, tienen acceso a internet y buscan una atención médica especializada donde los atiendan profesionalmente.

A nivel global se pueden distinguir dos tipos de clientes. Por un lado se encuentran las personas con algún tipo de padecimiento que necesita ser tratado por un médico especialista en dermatología. Y por otro lado, se encuentran las personas que sin tener algún padecimiento, solamente asisten a la clínica para hacerse algún tratamiento cosmético que les ayude a verse y sentirse bien.

En el periodo de Mayo de 2011 a Abril de 2012, la base de datos de pacientes del sistema de expedientes médicos de la clínica, estaba constituida por 1,170 pacientes registrados y que durante el periodo mencionado cada uno de ellos tuvo un promedio de 4 a 5 visitas a la clínica.

Propuesta de valor

La clínica dermatológica ofrece servicios médicos dermatológicos de vanguardia para cualquier padecimiento de la piel, pelo y/o uñas atendidos por profesionales especialistas con preparación de clase mundial, con tecnología y procedimientos de vanguardia.

Los clientes pagan por una atención médica profesional, cálida y a la vanguardia, un servicio de calidad por parte de todo el personal tanto médico como administrativo.

Algunas de las razones por la que los clientes van a la clínica es por el trato cálido y personalizado, la ubicación, la ambientación y las instalaciones.

Canales de distribución y comunicación

Actualmente la forma como se llega a los clientes es a través de los buscadores de internet, la página web de la clínica, el teléfono, la ubicación y sobre todo a través de las recomendaciones.

Aproximadamente el 65% de los pacientes que llegan a la clínica es por recomendación, el 30% siguiente lo hace a través de internet y el resto a través de otras fuentes.²¹

Dentro del segmento de pacientes que llegan a través de internet, el 68% encuentran la clínica a través de los buscadores y el 27% llegan a través de buscar directamente la página web de la clínica.²²

Relaciones con los clientes

En la clínica se construyen relaciones de confianza, fraternal y cercana con los clientes. Los médicos llevan un seguimiento personalizado con cada paciente a través de un sistema de expedientes creado en la empresa que puede ser consultado vía web. En caso de alguna duda después de la consulta, los pacientes pueden contactar a su médico a través del teléfono, página de internet o correo electrónico.

La estrategia que actualmente se lleva a cabo para la gestión de relaciones son las encuestas de satisfacción al cliente que todos los días se envía a un porcentaje de pacientes donde el paciente evalúa diversos aspectos del servicio como la atención recibida en recepción, atención del médico y tienen la posibilidad de hacer algún tipo de comentario o sugerencia. Estas encuestas se revisan mensualmente con la intención de conocer qué es lo que busca el cliente y

²¹ DermikaMR, *Sistema de expedientes médicos de DermikaMR Galerías*, Encuesta de servicio al cliente, Guadalajara, Jalisco, abril de 2012.

²² XCodeMR, *Analytics dermatika.mx*, Analíticas de visitas a la página web, Guadalajara, Jalisco, abril de 2012.

también analizar qué se está dejando de hacer para evitar que el paciente se vaya con una mala impresión.

Parte del servicio al cliente que se le da a los pacientes de la clínica, es que al paciente se le recuerda su cita con 24 horas de anticipación, esto hace por un lado que el paciente sienta que es importante para la clínica y por otro lado, a la clínica le permite organizar mejor los tiempos tanto de consulta como de procedimientos.

Fuentes de ingresos

En general, la estructura de los ingresos de la clínica se divide en tres grandes áreas: venta de consultas, procedimientos y equipos.

Desde que la clínica inició operaciones, más del 60% de los ingresos se encuentran en la venta de procedimientos con aparatos láser, seguido de los ingresos por consultas y procedimientos cosméticos como aplicación de Botox^{MR} y rellenos de ácido hialurónico.

Recursos clave

Los recursos más importantes con los que cuenta la clínica es sin duda el recurso humano, tanto el equipo médico como el administrativo y operativo es lo más importante.

Y los recursos más costosos dentro del modelo de negocios son las instalaciones y los equipos láser.

Actividades clave

En la operación diaria de la clínica se pueden identificar tres procesos claves importantes.

En primer lugar se encuentran todos aquellos procesos que se realizan “antes de que llegue el paciente” los cuales incluye la atención telefónica, la página de internet, la gestión de la agenda, etc. En segundo lugar se encuentran todos aquellos procesos que se realizan “cuando el paciente está en la clínica” los cuales incluye la atención en recepción, la atención médica, programación de procedimientos y espacios, sistema de ingresos y administración de expedientes. Y por último se encuentran todos los procesos que se realizan “cuando el paciente se va” que incluye el envío de las encuestas de satisfacción, el pago de estacionamiento, recordatorio de citas 24 hrs. antes.

Red de aliados

Sin duda los aliados estratégicos más importantes para la clínica son los médicos, ya que sin ellos el modelo de negocio no podría existir. Ellos aportan su conocimiento y buen nombre para el funcionamiento de la clínica.

También se encuentran las farmacéuticas ya que a través de las mismas la clínica empieza a tener un buen prestigio entre la comunidad médica.

Por último, aunque pueden ser considerados como proveedores, los proveedores de administración de la página de internet y del sistema de administración de expedientes son muy importantes ya que con ellos se ha trabajado casi desde el inicio del negocio y se ha podido trabajar en equipo para que los sistemas funcionen.

Costos

Las erogaciones que se realizan en la clínica están divididas en cuatro grandes rubros: honorarios médicos, nóminas, gastos de operación y pagos de créditos.

Los costos más importantes en el modelo de negocio sin duda son los honorarios médicos y los gastos de operación donde está incluido el material quirúrgico cosmético, seguido del pago de créditos y nóminas.

Después del análisis sobre los diferentes aspectos que conforman el modelo de negocio de los nueve bloques, en la figura 3 se muestra de forma gráfica cuál es el modelo de negocio actual de la clínica Dermika^{MR} Galerías:

Figura 3. Modelo de negocio de Dermika^{MR} Galerías

RED DE ALIADOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
1. Médicos 2. Farmacéuticas 3. Proveedores	1. Antes que llegue el paciente 2. Mientras el paciente está en la clínica 3. Cuando el paciente se va	1. Servicios médicos dermatológicos de calidad 2. Atención médica profesional, cálida y a la vanguardia 3. Utilización de equipos láser para el tratamiento de diversos padecimientos 4. Ubicación, ambientación, instalaciones y trato personalizado	1. Relaciones de confianza, fraternal y cercana con los clientes 2. Envío de encuestas de satisfacción del servicio	1. Personas con necesidad de atención médica especializada a problemas de la piel, pelo y/o uñas 2. Personas de clase media y media alta, con estudios universitarios y acceso a internet 3. Personas con necesidad de algún tratamiento cosmético 4. Farmacéuticas
	RECURSOS CLAVE 1. Personal médico, administrativo y operativo 2. Instalaciones 3. Equipo láser		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN 1. Internet 2. Página web 3. Teléfono 4. Ubicación 5. Recomendaciones	
COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
1. Los costos más importantes son los honorarios médicos y el material quirúrgico cosmético		Venta por: 1. Consultas 2. Procedimientos 3. Aparatos láser		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3
INNOVACIÓN EN EL SERVICIO

3.1 Evaluación de la propuesta de valor

Desde que Dermika^{MR} inició operaciones en el año 2008, a través de diversas estrategias emergentes ha innovado en el servicio en el área de la dermatología.

La innovación en el sector servicios es uno de los nuevos retos de mayor interés en el marco de las economías más desarrolladas. En dichas economías, el sector servicios está cobrando una importancia cada vez mayor. En este escenario mantener la competitividad no es suficiente, y se hace necesario mejorarla constantemente para evitar ser desplazado por la competencia en el mercado. La innovación en el sector servicios introduce una nueva dimensión de generación de conocimiento que actúa como apoyo teórico de la actividad de las empresas en esta área de la economía.²³

Una estrategia que impulsa la innovación dentro de la empresa, es la del océano azul, donde la premisa principal es hacer que la competencia sea irrelevante. De esta forma, la innovación juega un papel muy importante al momento de establecer estrategias competitivas de diferenciación teniendo como objetivo crear empresas que dejen huella donde salgan ganando los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad.²⁴

Esta estrategia propone que en lugar de que las empresas se repartan la demanda ya existente (y a veces cada vez más reducida), y compararse

²³ Vicente Chulvi et al., «Enfoque metodológico para la innovación en empresas», en *DYNA - Ingeniería e Industria*, agosto de 2011.

²⁴ W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul*, Grupo Editorial Norma, 2005.

constantemente con la competencia, la estrategia del océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

Con el paso del tiempo los productos y servicios han pasado rápidamente a ser genéricos, con lo cual han aumentado las guerras de precios y se han reducido los márgenes de utilidades. Diversos estudios recientes de las principales marcas estadounidenses en distintas industrias, revelan que las marcas son cada vez más parecidas, mientras mayor sea su similitud, mayor será la tendencia de la gente a elegir con base en el precio.²⁵

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul ya que el objetivo es lograr que la competencia pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado.²⁶

Para evaluar si la propuesta de valor actual de Dermika^{MR} Galerías está innovando y generando un nuevo mercado en la industria, utilicé una herramienta de diagnóstico propuesta en la estrategia del océano azul llamada *El cuadro estratégico* donde de una forma gráfica, se muestra la curva de valor actual que ofrece cada competidor en base a los atributos que el cliente considera como importantes o a los cuales les da más valor.

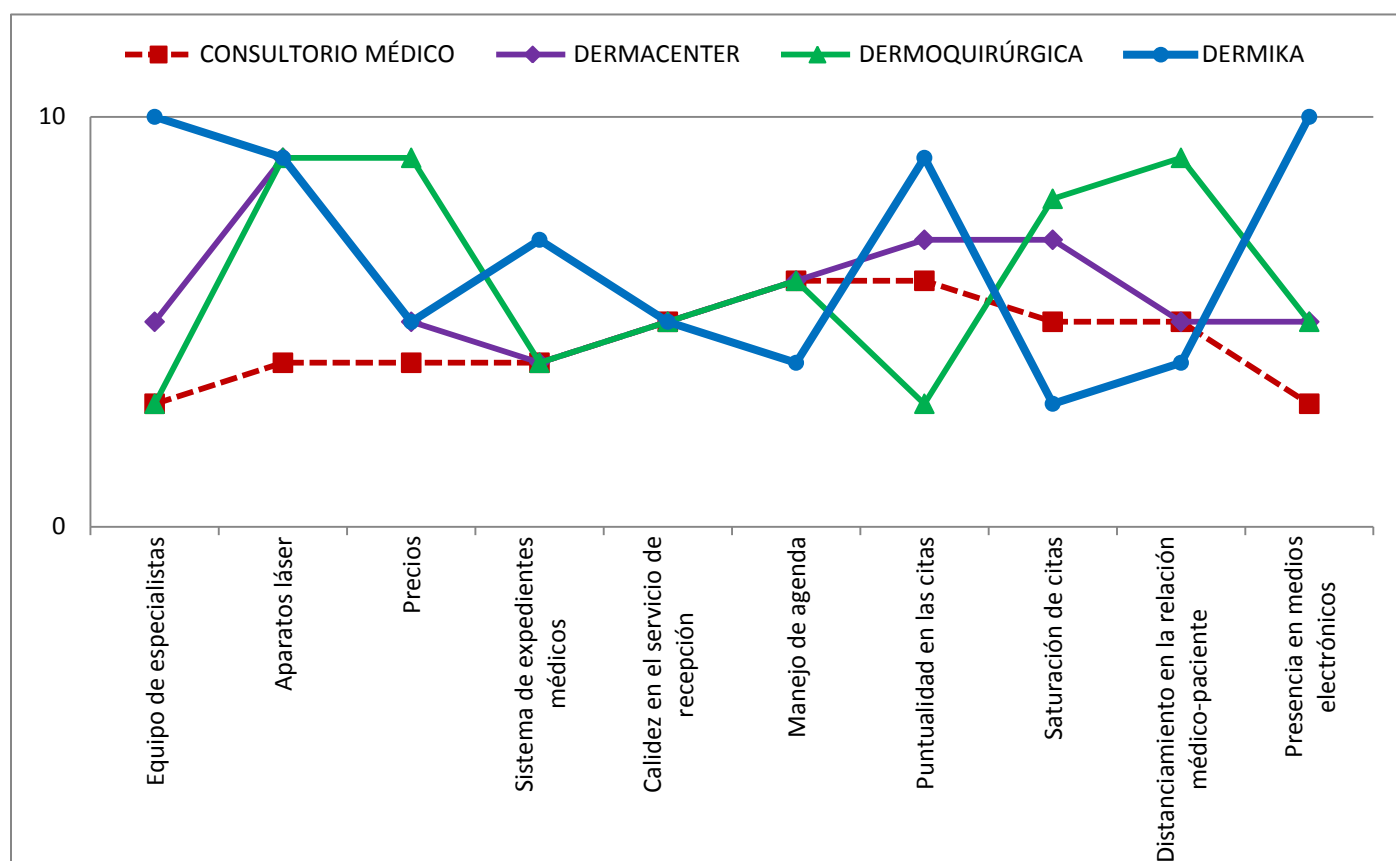
²⁵ *Ibid.*, 11.

²⁶ *Ibid.*, 22–23.

La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.²⁷

En la siguiente gráfica se muestran como eran las curvas de valor de los principales competidores de Dermika^{MR} Galerías en Septiembre de 2011:

Gráfica 1. Cuadro estratégico de la oferta de servicios dermatológicos en la ciudad de Guadalajara en Septiembre del año 2011



Fuente: Elaboración propia.

²⁷ *Ibid.*, 38.

Después de la apertura de Dermika^{MR} Galerías en Mayo de 2011, se abrieron dos clínicas en la ciudad con una oferta de servicios similar a la que Dermika^{MR} comenzó a ofrecer desde que inició operaciones en Ajijic en el 2008.

La mayoría de los consultorios, sólo ofrece los servicios de un dermatólogo. En este punto Dermika^{MR} innova al ofrecer un equipo de cinco dermatólogos certificados jóvenes donde el promedio de edad entre ellos es de 33 años. La edad ha sido un factor importante desde el punto de vista del cliente, ya que en ellos genera un cierto tipo de desconfianza al estar frente a un doctor joven cuando han estado acostumbrados a tratar con médicos de más de 45 años. Para ellos, el hecho de que el médico sea joven quiere decir que no tiene experiencia y no podrá curarlo. Pero cuando el paciente comienza a ver resultados del tratamiento que el médico le indica, es entonces cuando se genera la relación de confianza.

El hecho de que Dermika^{MR} cuente con cinco dermatólogos en la clínica aumenta en gran medida la disponibilidad de citas. Y es este punto que me gustaría detenerme un poco, ya que durante la investigación y análisis del cuadro estratégico descubrí que definitivamente los segmentos de mercado a los que se dirige la competencia son muy diferentes al segmento al que se dirige Dermika^{MR}.

Por un lado la competencia está acostumbrada a tener agendas saturadas de citas donde es posible que el cliente espere de 3 a 6 meses o más para obtener una cita con el médico porque para el cliente esto es sinónimo de que “el doctor es

bueno y vale la pena la espera"; y aún así, el día de la cita, son capaces de esperar más de 4 horas después de la hora de la cita para ser atendidos. De esta forma, la relación que se genera entre médico y paciente es una relación con un alto grado de distanciamiento, ya que se considera que el médico es superior al paciente y que merece todo tipo de alabanzas, admiración y respeto.

El segmento de clientes al que se dirige Dermika^{MR} es diferente, ya que en primer lugar los clientes de la clínica valoran mucho el tiempo, esto quiere decir que no están dispuestos a esperar más de dos días para obtener una cita con el dermatólogo y cuando llegan a la cita, si el médico se tarda más de 5 minutos en atenderlo, empiezan a presionar para que sean atendidos porque para ellos su tiempo es primordial. Aquí la relación que se genera entre médico y paciente es una relación cálida y de confianza donde, aunque el médico tiene el conocimiento para tratar y curar cualquier enfermedad, no existe esa superioridad. Incluso, la mayoría de las relaciones que se generan con los pacientes son de amistad debido al alto nivel de confianza que el médico le brinda al paciente.

En cuanto a los aparatos láser, los consultorios normales de los dermatólogos, no cuentan un equipo completo de aparatos láser para los diversos procedimientos; cuando mucho se puede encontrar un equipo de luz pulsada intensa y una microdermoabrasión. Sin embargo, en Dermika^{MR} como en las otras dos clínicas que se abrieron, además de los aparatos mencionados, se cuenta con un láser CO2 fraccionado, una radiofrecuencia y un Q-switch; con lo cual se ofrecen más servicios.

También se puede observar que Dermika^{MR} innova teniendo presencia en medios electrónicos, ya que a diferencia de la competencia, cuenta con una página web, correo electrónico empresarial para todo el personal; además de páginas en las redes sociales como facebook y twitter. De esta forma Dermika^{MR} abre un canal más de comunicación con los pacientes, algo que la competencia no tiene.

Al finalizar la evaluación de la propuesta de valor actual de Dermika^{MR} se descubre que el segmento de clientes al cual está dirigido es muy diferente al de la competencia, esto comprueba parte de la premisa de la estrategia del océano azul que indica que para modificar fundamentalmente el cuadro estratégico de una industria, es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria.²⁸

3.2 Propuesta de valor alineada

Al analizar cuál es la propuesta de valor actual de Dermika^{MR} y compararla con la de su competencia más cercana, nos da la oportunidad de conocer cuál es la ubicación de la clínica dentro de la industria.

Sin embargo, aún cuando Dermika^{MR} está innovando en algunas variables, se puede observar que la estrategia es un poco confusa y hace falta reforzarla. Esto se puede observar en la curva de valor, ya que al ser una empresa que ha

²⁸ *Ibid.*, 40.

desarrollado estrategias emergentes, su perfil estratégico es muy parecido al de sus competidores.

Para poder reforzar la estrategia actual de Dermika^{MR}, es necesario cambiar algunas variables. Sin embargo, para conocer de qué forma y cuáles variables se deben cambiar, es indispensable conocer primero a dónde quiere llegar la empresa y/o cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar. De esta forma los cambios que se realicen en la propuesta de valor actual estarán alineados a los objetivos de la empresa.

Uno de los objetivos de Dermika^{MR} a nivel local, es posicionarse como la empresa de vanguardia en servicios de dermatología más grande en el estado de Jalisco.

Teniendo como base este objetivo de la empresa será posible realizar algunos cambios para poder lograrlo. Sin embargo, con la descripción del cuadro estratégico de la industria, se puede identificar que en realidad la empresa es líder en el mercado ya que cuenta con el equipo médico privado más grande. Pero, todavía falta ajustar algunas tuercas para reforzar la propuesta de valor actual y que el mensaje que reciba el cliente sea contundente.

Para que el cliente reciba el mensaje correcto, es necesario definir el quién y qué de la propuesta de valor. En el siguiente tema, se describirá el cómo.

El perfil del segmento del mercado al cuál se dirige la empresa es el siguiente:

Personas adultas de 18 a 65 años de edad que vivan en la zona metropolitana de Guadalajara y sus alrededores, que se preocupan por su bienestar físico y pagan por una atención especializada, que valoran el tiempo y dinero invertido en este tipo de servicios.

Dentro de este segmento de mercado, la empresa se dirige a dos clases de clientes con diferentes necesidades:

1. Por un lado se encuentran las personas con necesidad de atención a los problemas de la piel, pelo y uñas que buscan una atención médica especializada, cálida y humana.
2. Y por otro lado se encuentran las personas con necesidad de un tratamiento estético o cosmético especializado con una supervisión médica que les ayude a verse y sentirse bien.

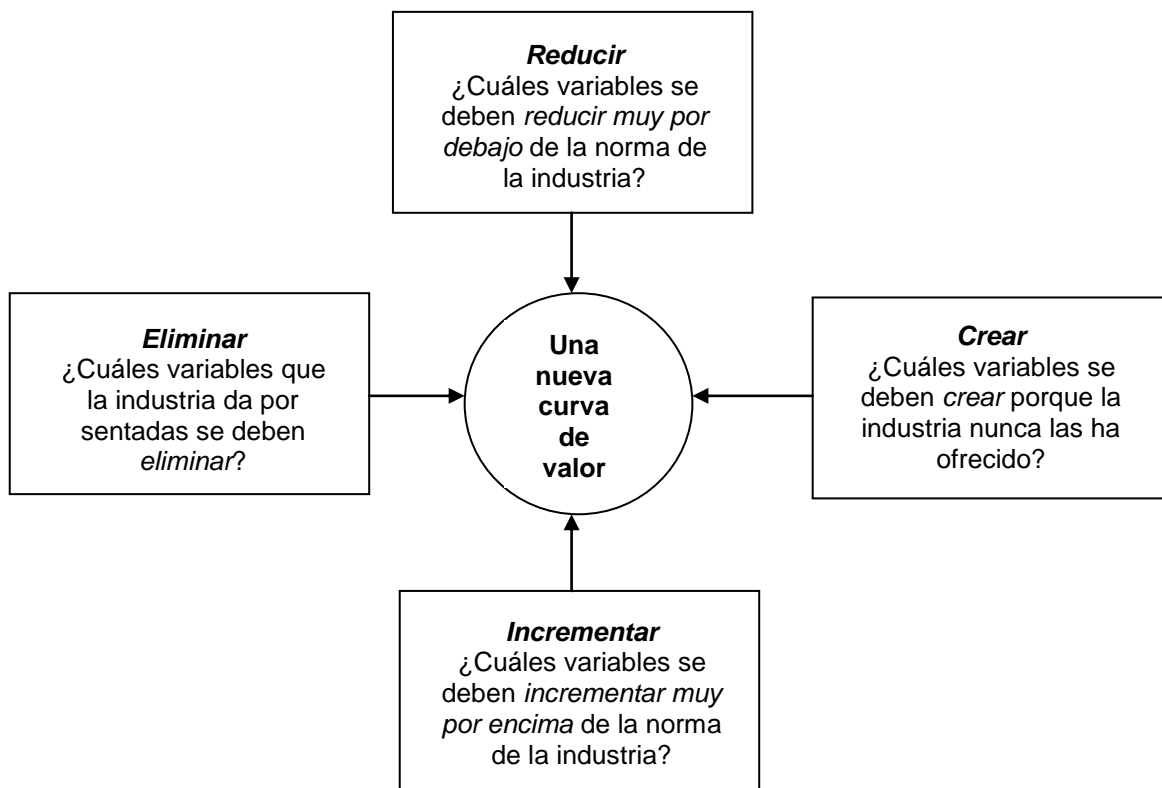
El definir el tipo de cliente al cuál se quiere dirigir la estrategia y además definir qué necesidad se quiere cubrir, es un paso importante para establecer la nueva propuesta de valor. Sin embargo, para crear la nueva propuesta, es necesario cambiar la curva de valor actual a fin de que la empresa logre su objetivo haciendo que la estrategia esté bien enfocada.

Para lograr esto, utilicé una herramienta llamada *El esquema de las cuatro acciones* donde a través de la reflexión y análisis de cuatro preguntas clave que se muestran en la figura 3, se puede descubrir qué variables se deben cambiar ya

sea reduciéndolas, eliminándolas, manteniéndolas o también creando nuevas variables dentro de la industria.

De esta forma se creará una nueva curva de valor donde la estrategia se caracterice por tener foco, divergencia y un mensaje contundente.

Figura 3. El esquema de las cuatro acciones



Fuente: La Estrategia del Océano Azul²⁹

Esta herramienta le da la oportunidad a cualquier empresa de analizar cuál es la propuesta de valor que actualmente ofrece a los clientes y a través de la reflexión

²⁹ *Ibid.*, 42.

de las cuatro preguntas mostradas anteriormente, entonces poder cambiar la curva de valor y ofrecer una nueva propuesta de valor en un océano azul.

Al dar respuesta a estas preguntas, se llega a *la matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear”* la cual estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a proponer acciones con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor.

En el caso de Dermika^{MR} Galerías las respuestas a esas preguntas se reflejan en la tabla 3 que surgen de una lluvia de ideas con el equipo de trabajo:

Tabla 3. Matriz “eliminar-reducir-incrementar-crear” de la clínica

Dermika^{MR} Galerías

ELIMINAR	INCREMENTAR
1. Saturación de citas 2. Distanciamiento en la relación médico-paciente	1. Calidez en el servicio de recepción 2. Disponibilidad de citas para procedimientos 3. Capacitación de los médicos 4. Imagen empresarial
REDUCIR	CREAR
1. Tiempo de espera en las citas	1. Publicidad dirigida 2. Automatización de procesos 3. Surtido de recetas dentro de la clínica o a domicilio 4. Protocolos de investigación 5. Telemedicina

Fuente: Elaboración propia

Eliminar

- Saturación de citas: Dermika^{MR} no comparte la idea de la industria que indica que si un médico tiene saturada la agenda y es necesario esperar más de un mes para obtener una cita, esto quiere decir que el médico es lo bastante bueno para que valga la pena la espera. En este caso Dermika^{MR} prefiere demostrar que no solamente existe un médico bueno que cure cualquier problema; en Dermika^{MR} se encuentran cinco dermatólogos certificados capaces de atender y dar tratamiento a cualquier problema. Con este modelo de negocio donde más de un especialista proporciona servicios dermatológicos, es muy poco probable que se saturen las agendas.
- Distanciamiento en la relación médico-paciente: Al igual que el punto anterior, Dermika^{MR} no comparte la idea que indica que el médico es superior al paciente y que se le debe alabar. En Dermika^{MR} se construyen relaciones de confianza y respeto entre el médico y el paciente, es decir, son relaciones entre profesionales, que hacen que esa brecha entre médico y paciente sea mínima o prácticamente nula

Reducir

- Tiempo de espera en las citas: Los clientes a los que se dirige la clínica son personas que valoran mucho su tiempo, por lo que es necesario reducir los tiempos de espera en las citas que no sobrepase los 10 minutos, ya que de

ser así, el paciente demandará en cierta forma el reembolso del tiempo de espera.

Incrementar

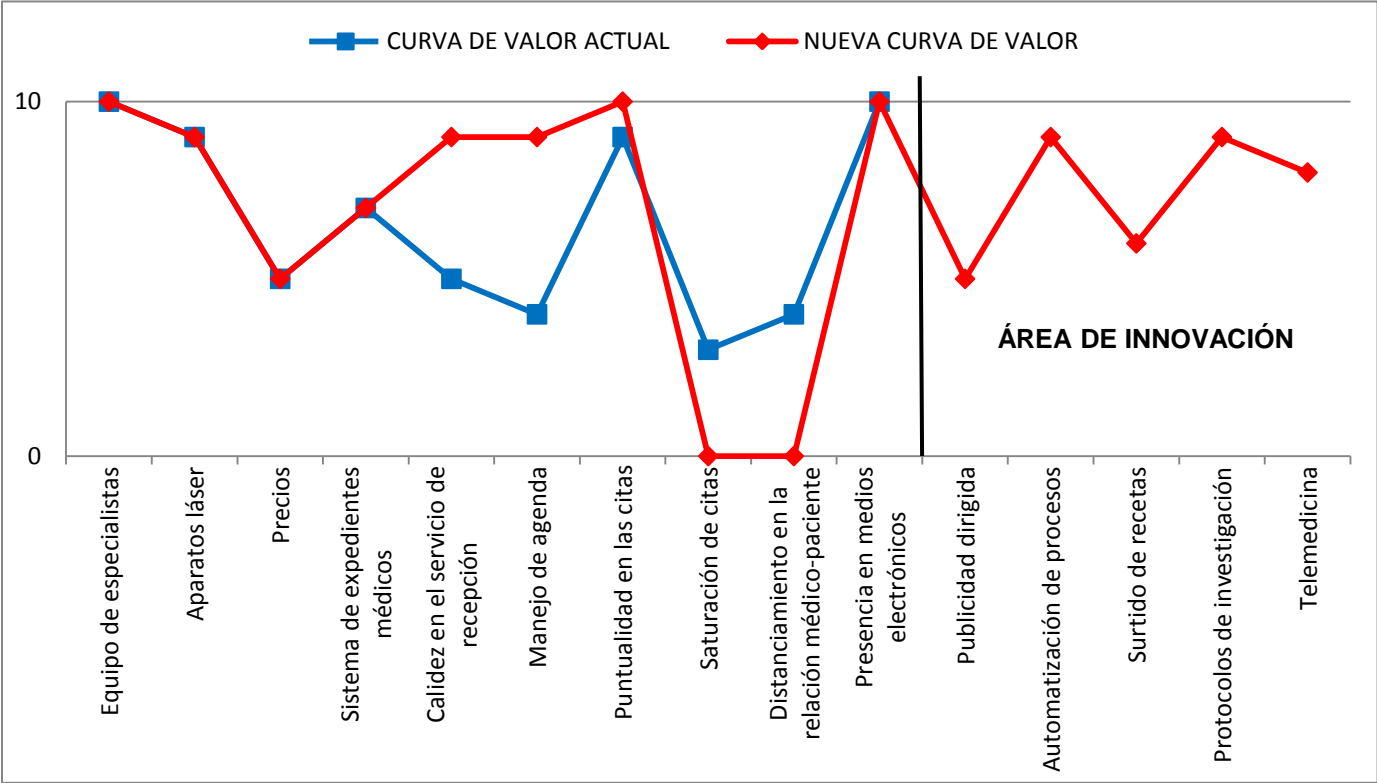
- Calidez en el servicio de recepción: Es importante dar las herramientas y capacitación necesaria al personal de recepción y cosmetólogas a fin de que puedan ofrecer un trato cálido y humano con el que el paciente se sienta importante y de alguna forma consentido.
- Disponibilidad de citas para procedimientos: Debido a que un segmento de clientes de la clínica solamente acuden por tratamientos cosméticos o estéticos, es necesario también administrar y organizar de una mejor forma los espacios para poder ofrecer, al igual que con las citas médicas, disponibilidad para esos procedimientos.
- Capacitación de los médicos: Queda claro que una parte esencial e importante en el modelo de negocio de la clínica son los médicos, es por eso que es necesario seguir impulsando su capacitación para seguir ofreciendo servicios profesionales y a la vanguardia.
- Imagen empresarial: Es necesario redefinir el diseño del logo de la empresa en base a la nueva propuesta que se quiere establecer. De esta forma se podrá entonces trabajar en construir una nueva imagen empresarial.

Crear

- Publicidad dirigida: Con la nueva imagen de la empresa, es necesario entonces explotarla creando publicidad que ayude a llegar al segmento de mercado objetivo.
- Automatización de procesos: Para ser congruentes con la imagen de una empresa de vanguardia, es necesario automatizar varios procesos clave dentro de la empresa que ayuden a mejorar la atención y servicio al cliente.
- Surtido de recetas dentro de la clínica o a domicilio: Con el fin de ofrecer un servicio de calidad integral, es necesario establecer una forma en la que el paciente pueda surtir su receta dentro de la clínica o si así lo quiere, poder enviarlo a su domicilio.
- Protocolos de investigación: A través de alianzas estratégicas con las farmacéuticas promover los protocolos de investigación para que se realicen con los pacientes de la clínica y de esta forma seguir estableciendo un antecedente en la industria.
- Telemedicina: Es una forma de ofrecer servicios médicos a distancia, de esta forma se podrá generar un nuevo mercado con las personas que no pueden asistir a la clínica y que necesitan una atención dermatológica.

Al hacer los cambios anteriormente propuestos en el cuadro estratégico, se crea la siguiente curva de valor, con la cual Dermika^{MR} comienza a diferenciarse de la competencia:

Gráfica 2. Curva de valor nueva y actual de la clínica Dermika^{MR} Galerías



Fuente: Elaboración propia

Al observar la comparación entre las dos curvas de valor, se puede observar fácilmente cómo en algunas variables Dermika^{MR} permanece en la misma posición, sin embargo en otras aumenta o disminuye dependiendo las acciones

propuestas en la matriz anterior, pero además, innova en algunas otras variables que hasta el momento no se han desarrollado en la industria.

3.3 Maniobras estratégicas

Para lograr esta nueva curva de valor, a continuación se proponen una serie de acciones o maniobras estratégicas con las cuales se podrán llevar a cabo los cambios señalados en la nueva propuesta de valor y al mismo tiempo se describen de qué forma serán medidos estos cambios:

Objetivo: REDUCIR el tiempo de espera en las citas.

Estrategia: A través de un listado donde se muestre el tiempo que se invierte en la realización de los diversos procedimientos y consultas en la clínica, informar de forma clara y precisa a todo el personal cuánto tiempo se requiere para la realización de cualquier actividad. De esta forma, el personal de recepción podrá agendar las citas de los pacientes respetando los tiempos de cada tratamiento y también el personal médico y cosmetólogas deberán respetar el tiempo de cada procedimiento.

Indicador: En las encuestas de servicio al cliente que se envían diariamente, se incluirá una pregunta sobre el tiempo que el paciente estuvo en la sala de espera después de la hora de su cita. Después del tercer mes de llevar a cabo las acciones correctas para lograr este objetivo, se deberá notar un considerable aumento del nivel de satisfacción del cliente en este punto de alrededor de un 90%. No es necesaria una inversión financiera, solamente una inversión de tiempo

para analizar en un periodo de dos semanas el tiempo invertido en cada uno de los procedimientos y poder proporcionar esa información al personal de recepción.

Objetivo: INCREMENTAR la calidez en el servicio de recepción.

Estrategia: Para lograr este objetivo es básica la forma de ser del personal de recepción. Sin embargo, con la información de los datos generales de los pacientes que se encuentran en el sistema médico de expedientes, comenzar a realizar una pequeña biografía de cada paciente donde se incluya el nombre completo, fecha de cumpleaños, ocupación y pasatiempo con el fin de que el personal de recepción pueda consultarlo cada vez que ingrese el paciente a la clínica y así, a través de una simple plática, poder hacer que el cliente se sienta importante y de cierta forma consentido.

Indicador: En las encuestas de satisfacción al cliente actualmente se encuentra una pregunta relacionada al tipo de servicio que recibió en recepción. Pero ahora se incluirán algunas preguntas como: ¿en recepción lo llamaron por su nombre? ¿le ofrecieron alguna bebida mientras se encontraba en la sala de espera?, etc. Después de 3 meses de llevar a cabo las acciones correctas para lograr este objetivo, se espera un nivel de satisfacción en este punto de un 85%. La inversión financiera que se requiere es mínima ya que consta solamente de la adquisición de los insumos para el servicio de café y la inversión de tiempo para que en un mes aproximadamente se pueda tener la información de la mayoría de los pacientes.

Objetivo: INCREMENTAR la disponibilidad de citas para procedimientos.

Estrategia: Aumentar el tamaño de la clínica rentando otro piso más del edificio para crear más espacios donde se puedan realizar más procedimientos y poder atender adecuadamente al sector de clientes de los tratamientos estéticos ya que en este momento el espacio actual de la clínica resulta insuficiente para proporcionar más espacios para esos tratamientos.

Indicador: Para lograr este objetivo es necesario hacer una inversión inicial mínima de \$800,000 pesos para hacer las adecuaciones correspondientes y adquirir más equipos láser. Sin embargo, actualmente, la empresa no cuenta con las condiciones financieras necesarias para hacer una inversión de este tamaño. Mientras tanto, con las acciones que se lleven a cabo para llevar un mejor control de los tiempos empleados en cada procedimiento mencionado anteriormente, podrá ayudar para administrar mejor los tiempos y espacios de la clínica y así incrementar un poco más la disponibilidad de citas.

Objetivo: INCREMENTAR la capacitación de los médicos.

Estrategia: A través de las alianzas estratégicas con las farmacéuticas se obtendrán becas y patrocinios para que los médicos puedan asistir a los diferentes congresos nacionales e internacionales y de esta forma los médicos seguirán motivados y comprometidos con su trabajo en la clínica.

Indicador: Se trabajará con las farmacéuticas para establecer un plan de trabajo anual con cada una de ellas donde al inicio del año en base a su presupuesto, se especifique cuál es el porcentaje de beca que se dará a los médicos para cada congreso y de esta forma asegurar que los médicos continúen con su

capacitación. Para lograr este objetivo solamente es necesaria una inversión de tiempo para realizar el plan de trabajo con cada farmacéutica y en caso de que los porcentajes que proporcionen no sean suficientes, se establecerá con los médicos que de esa diferencia, ellos paguen el 50% y la clínica el 50% restante.

Objetivo: INCREMENTAR la imagen empresarial.

Estrategia: Rediseñar el logo de la empresa y de esta forma poder diseñar nuevamente la página web, las recetas, tarjetas de presentación, tarjetas de citas, hojas membretadas, señalización interna y externa de la clínica para tener homogeneidad y proyectar así una imagen empresarial.

Indicador: Tener toda la papelería y documentación de la clínica con una misma imagen, incluyendo la página web y las páginas de las redes sociales. La inversión financiera necesaria para lograr este objetivo es de aproximadamente \$25,000 pesos para el rediseño del logo y la primera impresión de toda la papelería institucional.

Objetivo: CREAR publicidad dirigida.

Estrategia: Teniendo la imagen empresarial, reforzar la publicidad a través de internet y comenzar a generar promociones mensuales o promociones alusivas a alguna fecha importante. Al mismo tiempo se empleará el llamado “*mail marketing*” donde a través de la base de datos que actualmente se tiene con los correos electrónicos de los pacientes, se les enviarán promociones exclusivas a los clientes actuales y algunas otras donde puedan invitar a algún familiar o amigo para que disfrute de las promociones.

Indicador: En las encuestas de satisfacción ya se incluye la pregunta de cómo se enteraron de la clínica, de esta forma se podrá observar si la publicidad está bien enfocada y está captando más clientes, este dato se podrá observar mensualmente en el número de nuevos pacientes que se ingresen al sistema de expedientes.

Objetivo: CREAR la automatización de procesos.

Estrategia: Crear un sistema de agenda de citas donde automáticamente se desplieguen los horarios, espacios y médicos disponibles al momento de solicitar alguna cita; esto con el fin de evitar que se empalmen las citas. Además crear un sistema de cobro en recepción donde desde el consultorio el médico pueda enviar el concepto y cantidad a cobrar y así agilizar los procesos en recepción.

Indicador: Actualmente, en los momentos más críticos en recepción una persona puede pasar hasta 8mins. para que lo atiendan, al momento de automatizar los procesos, se espera que el tiempo máximo de espera sea de 5mins.

Objetivo: CREAR surtido de recetas dentro de la clínica o a domicilio.

Estrategia: Crear una pequeña farmacia dentro de la clínica con los productos que normalmente se recetan a los pacientes y de la misma forma establecer un sistema de servicio a domicilio donde el paciente pueda hablar por teléfono para hacer su pedido y éste se lleve hasta su domicilio.

Indicador: Al instalar la farmacia se podrá determinar el porcentaje de pacientes que compren el medicamento en la clínica o lo pidan por teléfono. Se estima que

la inversión financiera necesaria es de alrededor de \$70,000 pesos y a partir del primer mes de operación se podrán notar los resultados.

Objetivo: CREAR protocolos de investigación.

Estrategia: A partir de alianzas estratégicas con las farmacéuticas, promover la realización de los protocolos de investigación en materia dermatológica que se realicen con los pacientes de la clínica.

Indicador: El número de publicaciones donde las farmacéuticas mencionen la participación de la clínica generará un mayor prestigio entre la comunidad médica. Para la realización de estos protocolos de investigación principalmente se necesita una inversión significativa de tiempo para preparar toda la documentación médica y científica antes y después del protocolo.

Objetivo: CREAR telemedicina

Estrategia: Desarrollar un sistema utilizando tecnología avanzada en comunicaciones e informática que permita ofrecer consultas y diagnósticos a distancia estableciendo un sistema de pago en línea.

Indicador: Se puede decir que el diseño y desarrollo de este sistema de telemedicina todavía se encuentra en “papel” ya que depende mucho de la calidad de los sistemas de comunicación (internet) que exista en el país para que esto se pueda realizar.

Para la ejecución y evaluación de estas acciones propuestas se deberá tener de cerca la información económica de la clínica tales como los estados financieros, flujos de efectivo, etc., que darán la pauta para continuar o no con esas acciones.

En el momento en el que la empresa comience a realizar estos cambios, se podrá decir que la empresa está reforzando la estrategia de innovación en el servicio. De lo contrario, su estrategia seguirá enviando un mensaje incorrecto a los clientes.

CAPÍTULO 4
CONCLUSIONES

Conclusiones

Para muchos es bien conocido que no es fácil crear una empresa ya que primero que nada se necesita mucho valor y confianza en uno mismo para aventurarse en ese camino. Sin embargo, lo más difícil no es crear una empresa, el verdadero reto se encuentra en lograr mantenerse y así no morir en el intento.

Al finalizar el análisis de Dermika^{MR} puedo decir que ésta es una de las empresas que ha sabido mantenerse en el mercado. Desde su creación, los dueños de la empresa han tenido muy claro hacia dónde van y a dónde quieren llegar. Sin embargo, a pesar de no tener estrategias definidas para lograrlo, a través de un trabajo constante de análisis de aspectos básicos en cualquier empresa como los son los flujos de efectivo, recursos humanos, gestión de la calidad, compras, pagos a proveedores, etc., y también un análisis de aspectos médicos como los son la atención al paciente, capacitación, congresos, alianzas profesionales, etc., es así como la empresa ha detectado problemas en esas áreas y se han propuesto soluciones a las mismas, donde algunas han sido exitosas y otras en cambio no lo fueron pero que sin embargo, a través de prueba y error se han llegado a solucionar esos problemas.

Como en cualquier situación de la vida, lo importante no es ganar siempre, sino que lo que genera más satisfacción es tener la capacidad para aprender de los errores y salir delante de ellos. Desde mi punto de vista, Dermika^{MR} ha logrado mantenerse como negocio debido a esa capacidad de aprender de los errores, ya

que no todo ha sido miel sobre hojuelas, sin embargo, la confianza que tienen los directivos en todo el personal tanto médico como administrativo, ha sido básico para que ante cualquier problema se pueda generar una lluvia de ideas con las personas clave y de esta forma poder solucionarlo.

Además de esto, la forma como se visualizó la empresa desde un inicio donde se decidió no continuar con las prácticas establecidas en la industria, si no que por el contrario, se optó por crear nuevas prácticas estableciendo así un antecedente en la industria; ha sido un aspecto determinante para que al día de hoy Dermika^{MR} sea líder y pionera en este nuevo modelo de hacer negocio.

En esta industria no se ha explotado la innovación como debiera ser ya que se siguen haciendo las cosas de la misma forma desde hace muchos años, esto quiere decir que si la empresa continúa innovando en servicio es muy poco probable que la competencia logre quedarse con el segmento de mercado de la empresa.

Para analizar si un negocio es exitoso o no, no basta con tener una visión clara de hacia dónde se quiere llegar, sin embargo, esto ayuda a que se establezcan los objetivos a seguir. Es necesario también medir el beneficio económico que se espera obtener al implementar nuevas estrategias comparándolas con los datos financieros que la empresa arroje antes de realizar cualquier movimiento.

En el caso de Dermika^{MR} Galerías, para llevar a cabo las modificaciones sugeridas, será necesario establecer objetivos financieros en cuanto al crecimiento que se quiere en ventas, captación de nuevos clientes, inversión, etc. Estos indicadores financieros los deberá establecer el director general ya que es la persona indicada para decir qué tanto quiere que la empresa crezca y de esta forma alinear las acciones de la nueva curva de valor con esos indicadores para poder medir si está funcionando.

Después de comenzar con las nuevas acciones estratégicas, se tendrán también que establecer los tiempos en los cuales se evaluará si la estrategia es exitosa o no. Estos indicadores de tiempo se podrán establecer de forma mensual, semestral y/o anual, dependiendo del alcance que quiera lograr la empresa.

Para realizar los cambios mostrados en esta investigación y obtener los resultados esperados, será necesario seguir manteniendo un ambiente de confianza y comunicación entre todo el personal, ya que así seguirán surgiendo las nuevas ideas de los diferentes actores en el modelo de negocio.

A lo largo del desarrollo de esta investigación, la experiencia adquirida fue cada vez más gratificante, ya que tuve la oportunidad de poner en práctica muchos de los temas adquiridos a lo largo de tres años de estudio de la maestría en administración.

La oportunidad de aplicar estos conocimientos en un caso real y de esta forma poder influir en la creación y desarrollo de estrategias en una empresa para el logro de sus objetivos, es el resultado de haber desarrollado una serie de habilidades aprendidas en el transcurso de la maestría tales como la capacidad de análisis, reflexión y toma de decisiones que anteriormente se encontraban tal vez en un estado latente pero que no se habían puesto en práctica en una situación similar.

ANEXOS

Anexo 1. Glosario de términos médicos

Ácido glicólico: Es un alfa hidróxido ácido (AHA) perteneciente a un grupo de ácidos no tóxicos y no se absorbe a nivel sistémico, es extraído de las frutas o de otros alimentos. Se diferencia de los demás AHA porque contiene sólo dos átomos de carbono y por este motivo es el único para lograr un efecto de PEELING químico superficial y profundo, es decir, una progresiva exfoliación y adelgazamiento de la capa córnea.

Ácido hialurónico: El ácido hialurónico es una sustancia viscosa, compuesta por azúcares y ácidos. El ácido hialurónico está presente en el organismo del ser humano en las articulaciones, cartílagos y por supuesto, en la piel. El paso de los años determina que el ácido hialurónico vaya disminuyendo en la piel. Su principal propiedad, es la de retener grandes cantidades de agua y amoldarse y extenderse bajo la piel, por lo que resulta un perfecto hidratante.

Ácido retinólico: El ácido retinólico se utiliza para el tratamiento del acné y también de algunos cambios del fotoenvejecimiento cutáneo. Incrementa el grosor de la epidermis, promueve formación dérmica de nuevo colágeno y produce formación de vasos sanguíneos.

Ácido salicílico: El ácido salicílico es un betahidroxiácido (BHA) cuya principal función es limpiar y exfoliar, por lo cual se usa mucho en tratamientos contra el acné o contra las imperfecciones de las pieles jóvenes y grasas. Lo que hace este

ácido es ablandar la queratina que existe en la piel de manera que es más fácil que se renueve la piel.

Acné: Es una enfermedad inflamatoria que afecta al folículo pilosebáceo. Durante la adolescencia se tiene mayor propensión a padecer una que otra lesión, muchas veces ocasionada por una falla en el balance de la producción de grasa. Afecta por igual a hombres y mujeres, sin embargo, tiende a ser más severo en los varones por la presencia de testosterona. El acné no es curable pero se puede controlar y la evolución a largo plazo tiende a ser en la mayoría de los casos a la mejoría.

Biopsia: Es un procedimiento diagnóstico que consiste en la extracción de una muestra total o parcial de tejido para examinarla al microscopio.

Botox: Marca comercial más conocida a nivel mundial de la toxina botulínica cosmética que actúa paralizando temporalmente los músculos. Es utilizado para el tratamiento de líneas finas y arrugas, y es muy eficaz para aliviar el exceso de contracción muscular que la provoca que la piel se vea vieja o estresada.

Cáncer de piel: El melanoma maligno es un tipo de cáncer de piel fácilmente reconocido por el dermatólogo entrenado y es curable cuando es diagnosticado en sus etapas de inicio, por ello, la detección temprana a través de la autoexploración y la vigilancia de los lunares son de gran importancia para su pronóstico. Si se descubre en etapas avanzadas es mortal con una sobrevida muy corta.

Carcinoma basocelular: Es la forma más frecuente de cáncer de piel y se puede encontrar principalmente en cara, nariz y frente. El riesgo de la aparición de un carcinoma basocelular aumenta con antecedentes familiares de la enfermedad y con una exposición cumulativa de luz solar ultravioleta o de químicos carcinogénicos.

Carcinoma de células epidérmicas: Es una proliferación maligna de células epidérmicas que retienen algunas de las características de la epidermis suprabasal normal. Aparece como resultado de factores carcinogénicos externos como la exposición a la luz solar.

Cavitación: La cavitación no es más que un impulso ultrasonoro de baja frecuencia que conduce al desarrollo físico de microburbujas que ayuda a reducir la adiposidad localizada en el cuerpo.

Criocirugía: Es el uso de nitrógeno líquido a una temperatura de -196°C , para eliminar o "congelar" pequeñas lesiones en la piel que pueden ser cancerosas, como los carcinomas de células basales o de células escamosas. La crioterapia es un procedimiento dermatológico seguro y confiable, y tiene la ventaja de ser barato en comparación con muchas otras medidas.

Dermatitis atópica: Es un padecimiento de la piel de causa desconocida que se caracteriza por resequedad y sensibilidad y ocupa uno de los 5 primeros lugares en enfermedades de la piel en niños. La resequedad de la piel es la manifestación

más constante en estos pacientes, provocando comezón que va desde leve hasta muy intensa.

Dermatitis seborréica: Es una enfermedad de la piel que afecta el cuero cabelludo, la cara y el torso. Se trata de un trastorno funcional de las glándulas sebáceas que producen una hipersecreción de grasa. Es causante de piel rojiza, irritada, escamosa y casposa. Afecta en particular las zonas de la piel ricas en glándulas sebáceas.

Dermatología: Es la especialidad médica encargada del estudio de la estructura y función de la piel, así como de las enfermedades que la afectan y su prevención al mismo tiempo lleva un selecto procedimiento para controlar posibles lesiones o enfermedades a ésta.

Eczema: Es una afección dermatológica caracterizada por una inflamación que presenta diversas lesiones. Se caracteriza por un enrojecimiento de la zona afectada seguida de una fuerte picazón, puede esparcirse fácil y rápidamente a otras áreas del cuerpo.

Electrocirugía: Se refiere a la utilización de corrientes eléctricas oscilantes de alta frecuencia con el fin de cortar o coagular el tejido durante el acto quirúrgico.

Impétigo: Es una infección de la piel que se puede contagiar de una persona a otra. Se caracteriza por la aparición de vesículas o ampollas en la piel, que al romperse originan costras de color miel.

Láser CO2 fraccionado: Se trata de la tecnología más avanzada en rejuvenecimiento por medio de láser. Es ideal para personas que buscan lo mejor, efectos notables, duraderos y en una sola sesión, con mínimos tiempos de recuperación. Ayuda a la contracción inmediata de la piel, aumenta el tono y la textura de la piel. Estimula la formación de nuevo colágeno.

Láser de diodo: Es el tratamiento más avanzado y efectivo del mundo para la remoción del vello no deseado, este láser es actualmente el único que ha demostrado a través de estudios prolongados que pueden dar resultados de reducción del vello permanente.

Láser ND-YAG Q-switch: Es un procedimiento láser en el cual un haz de luz a una determinada longitud de onda se aplica a la piel y es absorbida por los pigmentos de color en la piel, incluyendo la melanina y pigmentos de tatuaje. Se utiliza para la eliminación de manchas de la edad en la cara, pecho, manos y brazos y para la eliminación de tatuajes. Este láser también elimina el maquillaje permanente tatuado.

Luz pulsada intensa: Es un procedimiento láser el cual utiliza diferentes intensidades de luz con la finalidad de promover y activar la producción de

colágeno en la piel el cual disminuye de forma considerable con el paso del tiempo, esto lleva al adelgazamiento cutáneo y formación de arrugas.

Medicina estética: Práctica médico-quirúrgica que aplica las técnicas necesarias, para la restauración, mantenimiento y promoción de la estética, salud y bienestar.

Mesoterapia: Técnica que consiste en aplicar microinyecciones de medicamentos, productos homeopáticos y sustancias naturales (vitaminas, minerales, aminoácidos) en la zona de la piel que se quiere tratar. Estas infiltraciones se realizan a nivel intradérmico.

Microdermoabrasión: Es una familia de procedimientos cosméticos popular en spas y consultorios médicos en el que el estrato córneo (superficie externa muerta de la piel) es parcial o totalmente eliminada por la abrasión de luz, para eliminar la piel dañada por el sol y para eliminar o disminuir las cicatrices y manchas oscuras en la piel.

Nevos: Los lunares o 'nevos' son lesiones pigmentadas melanocíticas, que se pueden localizar en cualquier parte del cuerpo. Pueden ser planos, elevados, con o sin pelo, de superficie lisa o verrugosa. Estos se desarrollan por una tendencia familiar, exposición intensa a radiación ultravioleta, predisposición sobre todo en piel, cabellos y ojos claros, en personas que fácilmente se queman y no se broncean. Es muy común que los lunares se confundan con "fibromas" mal

llamadas verrugas, que son lesiones benignas y que estéticamente llaman la atención.

Onicomycosis: Son infecciones de origen micótico, que parasitan las uñas de manos y pies. Son crónicas y generalmente asintomáticas. Es producida por tres grupos de hongos: dermatofitos, levaduras y mohos.

Peeling: Es una exfoliación química que elimina las células muertas de la capa externa de la dermis, son esenciales para mantener una piel joven, sana y hermosa. Exfoliaciones químicas regulares ayudan a revertir las señales de envejecimiento, mejorar el tono y color de piel, estimulan la producción de colágeno, disminuye el acné y tratan lesiones pre-cancerosas, como la queratosis actínica.

Psoriasis: Es una enfermedad crónica inflamatoria de la piel que causa un malestar considerable, pica, y puede dar lugar a grietas y sangrado de la piel. Aunque no se puede curar, bajo la asesoría de un dermatólogo puede ser controlada. Se manifiesta como parches de piel rojiza inflamada con escamas de color blanco, y puede variar en intensidad de leve a grave.

Queratosis actínica: Es un pequeño punto áspero en la piel que ocurre a menudo en zonas crónicamente expuestas al sol, generalmente en el rostro, cuero cabelludo y el cuello, antebrazos, pecho y manos. La queratosis actínica puede

tomar años para convertirse en carcinoma de células escamosas, un tipo de cáncer de piel.

Quistes epidérmicos: Es un quiste benigno que con frecuencia se encuentra en la piel. El quiste se desarrolla a partir de tejido ectodérmico. Histológicamente, está compuesto por una fina capa de epitelio escamoso. Los quistes epidérmicos con frecuencia resultan de la implantación de la epidermis en la dermis, como en un traumatismo o cirugía.

Radiofrecuencia: Es la única tecnología que actúa en el tratamiento contra la flacidez facial, la flacidez y la celulitis corporal. La radiofrecuencia trabaja por medio del calentamiento gradual y controlado a los tejidos (piel y grasa), provocando una contracción de los mismos.

Rosácea: Es una condición crónica de la piel caracterizada por enrojecimiento, granos, y en etapas avanzadas, el engrosamiento de la piel. La rosácea suele aparecer en el rostro, y aparece como rubor en la nariz, mejillas, frente y barbilla.

Spa: Es un establecimiento de salud que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua.

Verrugas: Son lesiones que presentan una forma variable, excrecente y a veces de chocante apariencia, generalmente de forma globular, que pueden afectar a distintas zonas de la piel.

Anexo 2. Cuestionario de servicio al cliente



En Dermika nos interesa saber lo que piensa de nuestro servicio y qué podemos hacer para mejorarlo.

Estimado paciente,

Como parte de nuestro esfuerzo continuo, cada cierto tiempo seleccionamos pacientes al azar, como usted, y les pedimos que participen en una encuesta. Sus opiniones nos ayudarán para brindarle un mejor servicio. Le agradecemos se tome tan sólo unos minutos para responderla.

Encuesta

Dear patient,

As part of our ongoing effort, we randomly select patients, like you, and ask them to participate in a brief survey. Your feedback will help us improve our service. Thank you for your time and opinions.

Survey

Estimado amigo de Dermika,

Su opinión es muy importante para nosotros, y apreciamos el tiempo que le toma contestar esta encuesta. Todos sus comentarios son relevantes para mejorar nuestro servicio.

¿Cómo se enteró de nosotros?

- Recomendación
- Volante
- Periódico / Revista
- Internet
- Otro:

¿Cómo fue el servicio que recibió en recepción?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿El médico que lo atendió le brindó un trato profesional, cálido y honesto?

- Si
- No

¿Recomendaría los servicios de Dermika a sus amistades?

- Si
- No
- Otro:

En la escala del 1 al 10, ¿cómo fue su experiencia integral con los servicios de Dermika?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pésima

Excelente

Si le realizamos algún procedimiento dermatológico con aparatos, ¿cómo fue su experiencia?

- No aplica.
- Bueno
- Regular
- Malo

Comentario:

¿Recuerda el nombre de su médico? De ser así, por favor, escríbalo.

¿Está interesado en recibir información dermatológica y noticias de Dermika por correo electrónico?

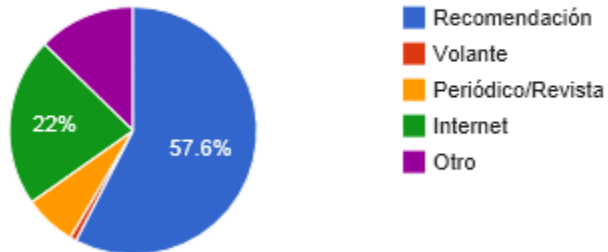
- Si
- No

Si seleccionó SI en la pregunta anterior, favor de proporcionar su correo electrónico.

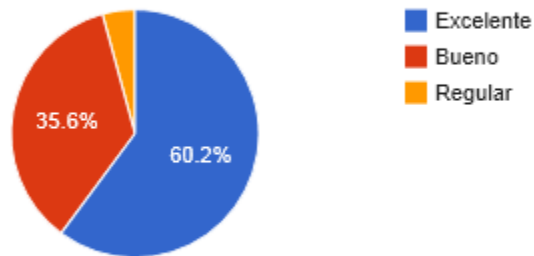
¡Su opinión es importante! Cualquier comentario, sugerencia o queja que pueda tener sobre nuestros productos y servicios. Gracias.

Anexo 3. Resultados de las encuestas de servicio al cliente

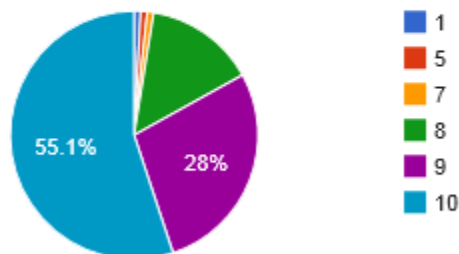
¿Cómo se enteró de nosotros?



¿Cómo fue el servicio que recibió en recepción?



En la escala del 1 al 10, ¿cómo fue su experiencia integral con los servicios de Dermika?



Anexo 4. Sistema de expedientes médicos y página web

http://medico.dermika.mx/paciente/alta

Crear Paciente | Dermika

dermika

Inicio Pacientes Consultas Reportes Catálogos Encuestas Usuarios SMS Cerrar Sesión

Crear Paciente

Fecha de Registro: * 04/05/2012
Formato: 04/05/2012

Nombre: *
Apellidos: *

Datos Generales

Dirección: *
Teléfono: *
Celular:
Correo electrónico:
País de residencia: * México
Estado: Jalisco
Municipio: Chapala
Originario de:
Estado civil: * Soltero
Jubilado: * Jubilado No Jubilado
Hobbies:
Referido por:

Fecha de nacimiento: * -Día -Mes -Año
Sexo: *
 Masculino Femenino

Anotaciones:

Alergias, Antecedentes Heredo Familiares y Personales Patológicos

Alergias: *

Antecedentes Heredo Familiares: *

Antecedentes Personales Patológicos: *

Antecedentes Personales no Patológicos

Tabaquismo
 Alcoholismo
 Drogas

Exploración física general

Cabeza y cuello: * Normal No
Sentidos: * Normal No
Respiratorio: * Normal No
Cardiovascular: * Normal No
Abdomen: * Normal No
Músculo esquelético: * Normal No

Frecuencia respiratoria:
Frecuencia cardíaca:
Presión arterial:
Peso: kg
Talla: m



Quienes Somos

Somos un Centro Médico Dermatológico que incorpora un equipo de profesionales médicos con alta especialización y enfoque en ofrecer un tratamiento científico, profesional y humano de la dermatología tanto en adultos como niños. Contamos con dos clínicas ubicadas en Ajijic, Jalisco (Dermika) y Guadalajara, Jalisco (DermatoLógica).

Todos nuestros médicos tienen o están en proceso de certificación por el Consejo Mexicano de Dermatología, y están en constante preparación, tanto en México como el extranjero.

Asimismo, Dermika mantiene fuertes lazos con otras instituciones de alto nivel y reconocimiento regional, entre ellas el Hospital San Javier en Guadalajara, por lo que cuenta con la posibilidad de consulta y referencia de multitud de especialistas de muchas áreas, tales como internistas, cirujanos plásticos, neurólogos, etc.

Nuestras áreas de especialización incluyen:

Dermatología médica, cirugía dermatológica, dermatología pediátrica y dermatología cosmética.

Novedades: Entérate de eventos y promociones.

Nuestras Instalaciones



BIBLIOGRAFÍA

AMD :: *Academia Mexicana de Dermatología | Home | Inicio*, s.f., desde <http://www.amd.org.mx/index.php> .

American Academy of Dermatology, s.f., desde <http://www.aad.org/> .

Blancas, Fernando, «Dermatología integral», en *Dermatología Revista Mexicana*, vol. 49, núm. 5, octubre de 2005, 193–195.

Chulvi, Vicente et al., «Enfoque metodológico para la innovación en empresas», en *DYNA - Ingeniería e Industria*, agosto de 2011.

Dermatología - Wikipedia, la enciclopedia libre, s.f., desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Dermatologia> .

DermikaMR, *Sistema de expedientes médicos de DermikaMR Galerías*, Encuesta de servicio al cliente, Guadalajara, Jalisco, abril de 2012.

Euromonitor International - Analysis, s.f., desde <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/IndustryPage.aspx> .

Kim, W. Chan, y Mauborgne, Renée, *La estrategia del océano azul*, Grupo Editorial Norma, 2005.

Márquez García, Juan Fernando, «Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica», *Revista MBA EAFIT*, 22 de febrero de

2010.

Mendez A., Carlos E., *Metodología. Diseño del proceso de investigación*, McGraw-Hill, México, D.F., s.f.

Mintzberg, Henry et al., «La estrategia y el elefante», en *Gestión 4*, agosto de 1998.

Pardo del Val, Manuela, *La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España, 2002.

Porter, Michael, «Michael Porter on Strategy», en *Leadership Excellence*, junio de 2005.

PR Newswire, «MarketsandMarkets: Worldwide Dermatology Devices Market Worth US\$7 Billion by 2015», 23 de marzo de 2011.

Rodríguez, Eduardo Fernández, «Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional», en *Revista Electrónica Interuniversitaria De Formación del Profesorado*, 2009.

Strategic Management :: Modelo Incremental De Quinn, s.f., desde <http://www.strategy-implementation.24xls.com/es116> .

Vargas-Hernández, José G., y Mondragón, Irene J., «Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones», en *Estudios Gerenciales*, 2005.

XCodeMR, *Analytics dermika.mx*, Analíticas de visitas a la página web, Guadalajara, Jalisco, abril de 2012.