PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS “DENTAL GO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR

AUTOR

JESSICA MARIBEL CUEVA CASTILLO

ASESOR: ING. FABIÁN CUEVA

QUITO, ABRIL 2020

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a mi hermosa familia, quienes han luchado día a día por hacer de mí una mejor persona, Y profesionales,
enseñándome a valorar todo lo que tengo.

Por su apoyo en este nuevo sueño de superación y triunfo en mí vida.

Jessica Cueva

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi camino de verdad, luz y fe, ya que, sin él, toda esperanza se marchitaría.

A mi familia por haberme enseñado que todo esfuerzo, sacrificio y dedicación siempre hace que cada sueño perseguido se haga realidad sueños de nuestro corazón.

Agradezco a mis maestros por su dedicación y compromiso conmigo, por los aportes y conocimientos al igual que sus valiosas experiencias para llevarlas a mi vida laboral.

Jessica Cueva

RESUMEN

La planificación estratégica es un proceso analítico y reflexivo, que permite la toma de decisiones asertivas y concretas cuyo propósito es establecer metas u objetivos a corto, mediano y largo Plazo.

El objetivo principal de este proyecto de grado es realizar una propuesta para diseñar la planeación estratégica de la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador.

Para la realización del proyecto se elaboró una Evaluación Situacional Integral (ESI) en el cual se observó que la Clínica Dental GO, tiene deficiencias en la asistencia técnica de la función administrativa; por esta razón se utilizó como herramienta una matriz DOFA cuantitativa, para proyectar los cambios necesarios que le permitan a la organización realizar planes de acción en los procesos que se detecte debilidades u amenazas, así como el aprovechamiento de sus oportunidades y el potenciar sus fortalezas, mediante este instrumento de análisis.

El resultado que se desea obtener de esta investigación es poder proyectar una visión, misión, valores corporativos, así como definir unas políticas de calidad y estrategias corporativas en la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, teniendo como referencia los resultados obtenidos tanto en la Evaluación Situacional Integral, como en la realización de la matriz DOFA,

El principal interés es buscar una mejor calidad en los servicios que presta la Clínica Dental, en la satisfacción de los usuarios y en la organización administrativa de la empresa garantizando su posicionamiento entre las mejores clínicas de la ciudad de Quito.

La información para esta investigación, se obtuvo a través de un trabajo de campo con una pequeña muestra de empleados de la Clínica Odontológica “Dental GO”, de igual forma con la revisión de diferentes datos obtenidos de investigaciones y propuestas realizadas por varios autores frente al manejo adecuado de una organización sanitaria.

Lográndose de esta forma una visión holística de los factores que directa o indirectamente afectan el desarrollo o crecimiento de la misma, todo esto con el propósito de generar un mayor impacto disminuyendo las debilidades, con el crecimiento de las fortalezas, aprovechando las oportunidades y mitigando así las amenazas, resumido en un plan estratégico el cual permita mejorar su “goodwill” o reconocimiento como una de las mejores Clínicas de Especialidades Odontológicas de la ciudad de Quito, Ecuador.

Según los datos obtenidos en este proyecto, la ausencia del diseño de la Planeación Estratégica facilita la presencia de diferentes factores que impactan a la Organización sin ser identificados con claridad resultando difícil elaborar estrategias adecuadas.

El diseño de la Planeación Estratégica, como su nombre lo dice ha de estar basado en diferentes estrategias para mejorar las condiciones de la Clínica “Dental GO”, en razón a ello consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la organización va a competir en el mercado de la Salud Oral, además se puede definir cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”,

Al hablar de la elaboración de un diseño de Planeación Estratégica, se debe tener en cuenta que los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía, es decir estar basado en la realidad de la organización en la cual se desea implementar, pues de lo contrario podría tener un impacto negativo en

la misma. Para esto es indispensables programar en tiempo real cada uno de los proyectos estratégicos, objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos. (Gómez, 2008)

En razón a lo anterior se identifica como principal debilidad la ausencia de un Manual de Funciones es decir, un manual que establezca las funciones de los colaboradores o empleados, definiendo con claridad cuales pertenecen a cada cargo o puesto de trabajo, con el ánimo de mejorar aspectos importantes en la organización como el ambiente laboral y la motivación en el trabajo.

De otro lado se halló una debilidad relacionada con la modalidad de contratación por prestación de servicios; para algunas personas puede ser una desventaja o una limitación hacia el cumplimiento de sus metas personales y crecimiento laboral coartando significativamente el cumplimiento de sus labores con eficacia y eficiencia. Contrario a lo anterior la empresa se convierte en un filtro el cual le facilitará mantener el personal idóneo, es decir, quienes contribuyan a mejorar la imagen mostrando compromiso con la misma y a retirar a quienes afecten esta imagen, sin que esto perturbe su economía. No obstante, dependerá del área administrativa evaluar si consideran más adecuado mantener un personal más estable en la organización creando los cargos y/o realizando una vinculación directa.

Como conclusión en cuanto a las debilidades se refiere las principales estrategias para disminuirlas serían; mejorar la estructura orgánica, contratar personal idóneo en el área administrativa, mejorar el programa contable y siempre priorizar el bienestar de los empleados quienes reflejaran la satisfacción y compromiso en el servicio ofrecido a los clientes, obteniendo como resultado un impacto positivo, perdiéndole ubicarse a nivel de organizaciones con mayor tiempo en el mercado.

Seguidamente mencionamos algunas de las principales amenazas identificadas para esta organización y de qué forma podrían afectarle; entre ellas la principal a

mencionar es la variedad de competidores en el mercado a los cuales ha de enfrentarse con novedosas estrategias, pero también identificar su población objetivo, servicios a ofrecer y costos enmarcados en su misión la cual permita a sus clientes identificar la diferencia entre esta organización y las demás que ofrecen servicios similares y quienes pueden tener mayor tiempo en el mercado para no permitir que esto le signifique necesariamente una desventaja o amenaza, de lo contrario tomarla como una estrategia para convertirse en un competidor en un nivel adecuado. Todo esto ha de implicar impactar nuevos mercados, invertir en publicidad, crear nuevos convenios tanto con consultorios odontológicos quienes no ofrezcan servicios de alta calidad como esta organización, así mismo con EPS y Entidades del Estado, entre otras quienes le permitan ampliar su número de clientes, pese a esto se requiere de gran conocimiento administrativo a fin de generar convenios que impacten positivamente y no se conviertan en un desgaste económico para la Clínica o implique una disminución en las ganancias por propuestas publicitarias que no le retribuyan positivamente.

Finalmente podemos decir que el conocimiento de la organización facilita la elaboración de estrategias, entre ellas la misión, visión, valores organizacionales, entre otros aspectos fundamentales para el mantenimiento y crecimiento de cualquier organización en este caso la Clínica odontológico, sin embargo, la ejecución del diseño de la Planeación Estratégica requiere de tiempo y adecuado manejo organizacional.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Direccionamiento Estratégico, Matriz DOFA, Mejoramiento Continuo, Plan de Acción

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA I

AGRADECIMIENTOS II

RESUMEN III

INTRODUCCIÓN 1

1. Introducción 1

2. Planteamiento del problema 2

3. Formulación del problema. 2

4. Sistematización del problema. 2

5. Objetivos 3

5.1. Objetivo General 3

5.2. Objetivos Específicos 3

6. Justificación. 3

6.1. Justificación práctica 3

6.2. Justificación teórica. 4

6.3. Justificación metodológica. 4

MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL 5

2.1. Marco Teórico 5

2.1.1. Planificación Estratégica 5

2.1.2. Componentes de la Planeación Estratégica 7

2.1.2.1. Estrategas 7

2.1.2.2. Direccionamiento estratégico 7

2.1.2.3. Principios corporativos: 8

2.1.2.4. Misión: 8

2.1.2.5. Visión: 9

2.1.2.6. Diagnóstico Estratégico: 9

2.1.2.7. Evaluación de los Factores Internos y Externos: 10

2.1.2.8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: 14

2.1.2.9. Opciones estratégicas: 15

2.1.2.10. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Macroproyectos: 16

2.1.2.11. Indicador de control de gestión 17
2.1.2.12. Indicadores de Gestión 17
2.1.3. Cuadro de Mando Integral. 18
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO 27
3. Presentación de la Clínica 27
3.1. Manejo de Redes Sociales o Community Managent 28
3.2. Portafolio de Servicios 29
3.3. Pacientes 29
3.3.1. Clasificación de los Pacientes: 30
3.3.1.1. Pacientes según su tipo de Género 30
3.3.1.2. Pacientes según su rango de edad 31
3.3.1.3. Pacientes según el tipo de tratamiento 31
3.4. Definición del marco estratégico (Misión, Visión y Valores Empresariales) 32
3.4.1. Misión Propuesta 32
3.4.2. Visión Sugerida 32
3.4.3. Valores Empresariales Formulados 33
3.4.4. Políticas de Calidad Planteadas 34
3.5. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) 34
3.5.1. Análisis Político 35
3.5.2. Análisis Económico 37
3.5.3. Análisis Social 38
3.5.4. Análisis Tecnología 38
3.6. Análisis de Porter 41
3.6.1. Poder de Negociación de los Clientes (Fuerza 1) 41
3.6.2. Competencia en el mercado, Competidores Existente (Fuerza 2) 41
3.6.3. Amenaza de nuevos Proveedores (Fuerza 3) 44
3.6.4. Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 4) 44
3.6.5. Sustitutos (Fuerza 5) 44
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO 45
4. Análisis de las Encuestas 45
4.1. Población objeto de estudio 45
4.2. Cálculo de la Muestra para pacientes: 45
4.3. Muestra para los Pacientes de la Clínica: 46

4.3.1. Análisis Muestra para Pacientes 47

4.3.1.1. Criterios de Inclusión: 47

4.3.1.2. Criterios de Exclusión: 47

4.4. Análisis Univariado Encuesta Pacientes 48

4.4.1. Análisis de la Pregunta 1 relacionada al Grado de Satisfacción del Tratamiento de los pacientes 48

4.4.2. Análisis de la Pregunta 2 relacionada al Grado de Satisfacción en el seguimiento que el personal de la clínica realizó al paciente por el tratamiento recibido 50

4.4.3. Análisis de la Pregunta 3 relacionada al Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento .. 52

4.4.4. Análisis de la Pregunta 4 relacionada al Grado de Satisfacción en el trato recibido por parte de los especialistas 54

4.4.5. Análisis de la Pregunta 5 relacionada al Grado de Satisfacción del paciente al saber si fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron 56

4.4.6. Análisis de la Pregunta 6 relacionada si los pacientes se sienten seguros del tratamiento recibido 58

4.4.7. Análisis de la Pregunta 7 relacionada con los precios y formas de pago de los tratamientos 60

4.4.8. Análisis de la Pregunta 8 relacionada con el trato recibido 62

4.4.9. Análisis de la Pregunta 8 relacionada la ubicación de la Clínica Dental 64

4.5. Análisis Univariado Encuesta al Personal de la Clínica 65

4.5.1. Análisis de la Pregunta 1 relacionada a que el personal de la Clínica considera que la apariencia de las instalaciones de la clínica, equipamiento, personal y comunicaciones es el adecuado 65

4.5.2. Análisis de la Pregunta 2 relacionada a que el personal de la Clínica considera adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica 67

4.5.3. Análisis de la Pregunta 3 relacionada a que el personal de la Clínica considera adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil 69

4.5.4. Análisis de la Pregunta 4 relacionada a que el personal de la Clínica considera que, los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza 71

4.5.5. Análisis de la Pregunta 5 relacionada a que el personal de la Clínica considera que, el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada 73

4.5.6. Análisis de la Pregunta 6 relacionada a que el personal de la Clínica se considera una persona comprometida con la clínica 75

4.5.7. Análisis de la Pregunta 7 relacionada sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica 76

4.5.8. Análisis de la Pregunta 8 relacionada sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica 78

4.6. Identificación de fortalezas y debilidades 80

4.6.1. Identificación de oportunidades y amenazas 80

4.7. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) ... 81

4.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos 82

4.8.1. Análisis Matriz EFI 83

4.8.2. Recomendaciones Matriz EFI: 83

4.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos 84

4.9.1. Análisis Matriz EFE 85

4.9.2. Recomendaciones Matriz EFE: 85

4.10. Cuadro de Mando Integral 86

1. Perspectiva "Financiera": 88

2. Perspectiva "De Clientes": 89

3. Perspectiva "Procesos Internos" 90

4. Perspectiva "de Aprendizaje y Crecimiento" 91

4.11. Mapa Estratégico 93

4.12. Estrategias Corporativas 95

4.12.1. Estrategias Debilidades – Oportunidades 95

4.12.2. Estrategias Fortalezas – Amenazas 96

4.12.3. Estrategias Debilidades – Amenazas 96

4.12.4. Estrategias Fortalezas – Oportunidades 96

4.13. Plan de Acción 97

4.13.1. Función Administrativa: 97

4.13.2. Función Productiva: 97

4.13.3. Función Comercial: 98

4.13.4. Función Financiera: 98

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 99

4. Conclusiones y Recomendaciones 99

4.1. Conclusiones 99

4.2. Recomendaciones 101
BIBLIOGRAFÍA 102
Anexos: Encuestas para Pacientes 105
Anexos: Encuestas para el personal 106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis DOFA 7
Figura 2: Gerencia Estratégica 9
Figura 3: Diagnóstico Estratégico Organizacional 10
Figura 4: 5 Fuerzas de Porter 15
Figura 5: Gerencia Estratégica 16
Figura 6: Proceso de la planificación estratégica en las organizaciones sanitarias 25
Figura 7: Community Managent Dental GO 28
Figura 8: Gráfica % de Pacientes por su Tipo de Género 30
Figura 9: Gráfica % de Pacientes por su rango de edad 31
Figura 10: Gráfica # de Pacientes por su Tipo de Tratamiento 32
Figura 11: Análisis PEST 35
Figura 12: TAC Aplicado en Odontología 39
Figura 13: Tecnología Laser en Odontología 40
Figura 14: Impresiones 3D en odontología 41
Figura 15: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido 49
Figura 16: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en Seguimiento al Tratamiento recibido 50
Figura 17: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento 52
Figura 18: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas 54
Figura 19: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas 56
Figura 20: % de Pacientes que se sienten seguros por el tratamiento recibido 58
Figura 21: % de Pacientes que consideran asequible el precio y la forma de pago . 60
Figura 22: % de Pacientes que consideran bueno el trato recibido 62
Figura 23: % de Pacientes Encuestados que consideran buena la ubicación de la clínica 64
Figura 24: % de Trabajadores Encuestados que consideran las instalaciones, equipamiento y comunicaciones son adecuadas de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido 66
Figura 25: % de Trabajadores Encuestados que consideran que si es adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica 67
Figura 26: # de Trabajadores Encuestados que consideran adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil... 69
Figura 27: % de Trabajadores Encuestados que consideran que los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza 71

Figura 28: % de Trabajadores Encuestados que consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada ... 73
Figura 29: % de Trabajadores Encuestados que se consideran una persona comprometida con la clínica ... 75
Figura 30: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica. ... 76
Figura 31: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica. ... 78
Figura 32: Mapa Estratégico Clínica “Dental GO” ... 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Portafolio de Servicios de Dental GO 29
Tabla 2: Número de Pacientes por su Tipo de Género 30
Tabla 3: Matriz de competidores 42
Tabla 4: Matriz de Perfil de Competidores..... 43
Tabla 5: Número Total de Pacientes 46
Tabla 6: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido 48
Tabla 7: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en Seguimiento al Tratamiento recibido..... 50
Tabla 8: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento 52
Tabla 9: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas..... 54
Tabla 10: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas..... 56
Tabla 11: % de Pacientes Encuestados que consideran seguro el tratamiento recibido 58
Tabla 12: % de Pacientes Encuestados que consideran asequible los precios y la forma de pago..... 60
Tabla 13: % de Pacientes Encuestados que consideran bueno el trato recibido..... 62
Tabla 14: % de Pacientes Encuestados que consideran buena la ubicación de la clínica 64
Tabla 15: % de Trabajadores Encuestados que consideran las instalaciones, equipamiento y comunicaciones son adecuadas de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido 65
Tabla 16: % de Trabajadores Encuestados que consideran que si es adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica..... 67
Tabla 17: % de Trabajadores Encuestados que consideran adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil... 69
Tabla 18: % de Trabajadores Encuestados que consideran que los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza..... 71
Tabla 19: % de Trabajadores Encuestados que consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada... 73
Tabla 20: % de Trabajadores Encuestados que se consideran una persona comprometida con la clínica 75
Tabla 21: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica..... 76
Tabla 22: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica..... 78

Tabla 23: Matriz DOFA 81
Tabla 24: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) 82
Tabla 25: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 84
Tabla 26: Cuadro de Mando Integral 87

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Cálculo de la Muestra para Pacientes 47

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El área de la odontología en el Ecuador en los últimos 10 años ha demostrado ser altamente competitivo por el crecimiento en la oferta, también se han incrementado el número de especialistas en esta rama de la salud, lo que conlleva una gran oportunidad de mercado para abrir sus clínicas privadas.

A su vez, ha existido un aumento en la diversidad de servicios ofrecidos y una reducción de los precios de tratamientos odontológicos. Bajo este panorama la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, desde el año 2013 comenzó esta labor, sin embargo, se observa que una inadecuada planificación y planes de acción no le han permitido obtener una mejora en la calidad de los servicios que oferta.

Para optimizar la calidad de sus servicios, se hace necesario la formulación de un plan estratégico, objetivo general de este trabajo de grado, el cual evalúa el análisis interno y externo de esta organización. Para formular estrategias, y planes de acciones que sean aterrizados o viables según la disponibilidad de recursos y el visionamiento a mediano y largo plazo de la clínica.

El análisis que se realiza del sector, hace énfasis en la ciudad de Quito, Ecuador, específicamente en los sectores de la Gasca y de la Av. Machala donde la Clínica de Especialidades Odontológicas tiene sus sucursales; y, se enfatiza en los competidores del sector que son competencia directa. Dentro de este proyecto que se realizó se utilizó como punto de partida el análisis de las Debilidades,

Oportunidades, Fortalezas y Amenazas como técnica de investigación para el mejoramiento de los servicios odontológicos que ofrece.

Con base en la evaluación situacional integral (ESI), donde se evalúan los factores internos y externo, se procedió a la formulación del direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores); y, la implementación de objetivos estratégicos como tácticos, además se definieron opciones estrategias que permiten el establecimiento de un plan de acción que operativice esta planificación y la adecuada implementación del mismo, así como tomar acciones correctivas.

2. Planteamiento del problema

Actualmente la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador carece de una planificación estratégica lo que impide posesionar su imagen en un periodo de mediano y largo plazo, y que se pueda mejorar la calidad en los servicios prestados.

3. Formulación del problema.

¿Se puede mejorar la calidad en los servicios prestados y posesionar la imagen de la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador?

4. Sistematización del problema.

¿Cuál es el Diagnóstico Empresarial de la Clínica a intervenir? ¡Qué tipo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas tiene?, ¿Se puede formular una misión y visión efectiva, ¿Es factible establecer políticas de calidad que permitan mejorar los servicios que brinda la clínica?, y ¿Las estrategias a definir serán operativas?

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica para la Clínica de Especialidades Odontológicas, “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar el Diagnóstico Institucional de la Clínica de Especialidades Odontológicas, “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador
- Analizar mediante la herramienta DOFA las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Clínica a intervenir.
- Formular y definir el marco estratégico de la organización, (misión, visión y valores de la Clínica de Especialidades Odontológicas).
- Establecer políticas de calidad en la Clínica de Especialidades Odontológicas.
- Definir estrategias corporativas para la Clínica de Especialidades Odontológicas.
- Plantear controles formales que determinen el cumplimiento de las estrategias planteadas.

6. Justificación.

6.1. Justificación práctica

Este trabajo de investigación me permitirá culminar una de mis metas profesionales al obtener mi título académico; y, contribuir a la mejora de la calidad y los servicios en la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”.

6.2. Justificación teórica.

El trabajo de investigación pretende profundizar sobre la planificación estratégica, su proceso y sus características, que permitirán mejorar la calidad de los servicios de la Clínica de Especialidades Odontológicas.

6.3. Justificación metodológica.

Se podrá definir de mejor manera como a través de una correcta formulación de una planificación estratégica para la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, mejorará la prestación de sus servicios, así como contará con una adecuada posesión de su marca.

MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Según (Halten, 1987), la planificación estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Se comenzará con alguna de las definiciones más importante a través de los años, para observar la evolución del concepto de planeación estratégica.

- Para el autor (Porter, 1979), la definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como en la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

- Según (Serna, 1996), la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas".
- El autor (David, 1994), una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.
- El autor (David F. R., 2003), la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Según (Chiavenato, 2000), a la planeación estratégica se le atribuyen las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo y, consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre. La planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye a la organización en su totalidad y abarca todos los recursos para obtener efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global y sistémico.

2.1.2. Componentes de la Planeación Estratégica

2.1.2.1. Estrategas

Para (David F. R., 2003). son aquellas personas o funcionarios que se encuentran ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponden la definición de los objetivos y las políticas de la organización; entre los estrategas están incluidos los gerentes de áreas, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones de a largo plazo de la compañía.



Figura 1: Análisis DOFA
Fuente: Humpherey (2005)

2.1.2.2. Direccionamiento estratégico

El autor (Jairo, 2003), la organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico está integrado por: los principios corporativos, la visión y la misión de la empresa.

2.1.2.3. Principios corporativos:

El autor (Pérez, 2009), manifiesta que los principios corporativo son el conjunto de valores, normas internas y externas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa. No existen organizaciones neutras, sin principios, ni valores.

2.1.2.4. Misión:

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión y la filosofía de sus dueños, colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. La misión es, entonces, la formulación de los procesos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a sus productos, sus operaciones y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Gómez, 2008).

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

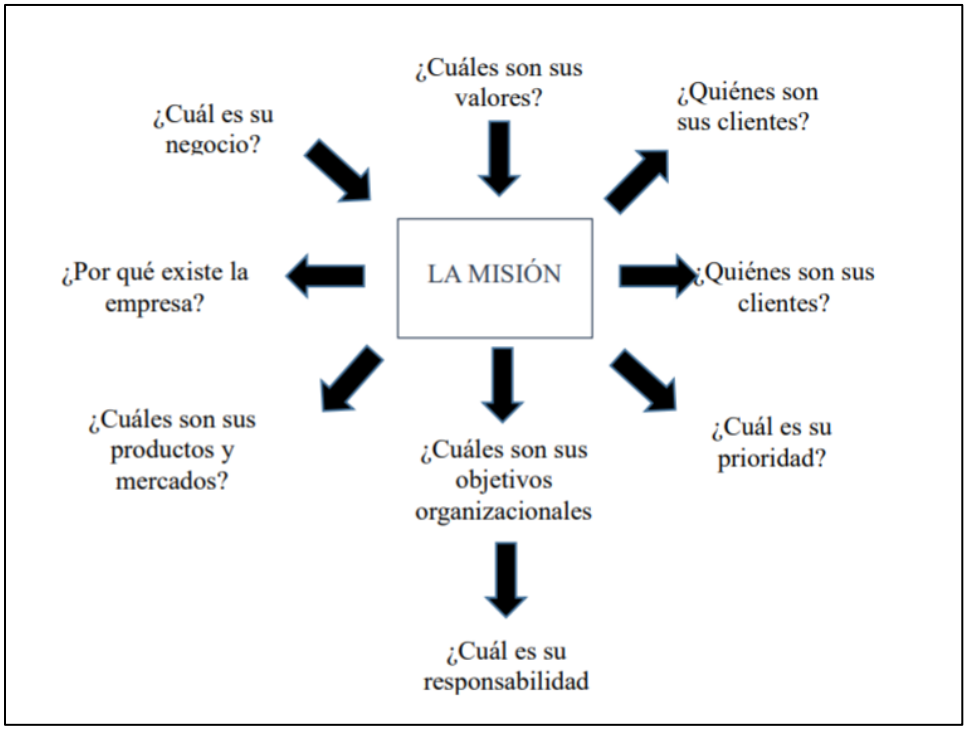


Figura 2: Gerencia Estratégica
Fuente: Gómez (2008)

2.1.2.5. Visión:

Es la definición de la razón de ser de una organización, la visión es un conjunto de idea generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización (Paredes Santos, 1997).

2.1.2.6. Diagnóstico Estratégico:

Este servirá de marco de referencia para conocer la situación actual de la institución, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy?

Debemos saber que al momento de realizar el diagnóstico se debe facilitar a los empresarios y directivos la información y los análisis que sean necesarios para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo. (Santos, 1996)

Las características del universo de investigación, en este caso se refiere a las fases del proceso de formulación de la planificación estratégica. Para realizar el Documento diagnóstico de los indicadores de gestión se requiere seguir las siguientes fases:

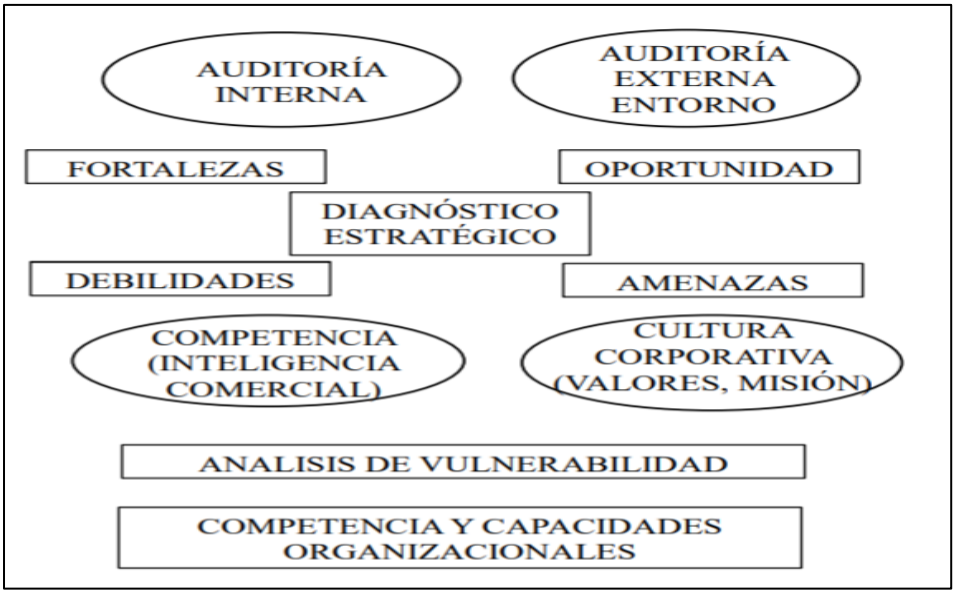


Figura 3: Diagnóstico Estratégico Organizacional
Fuente: Santos (1996)

2.1.2.7. Evaluación de los Factores Internos y Externos:

Para (Quintero, 2002), la Evaluación de los Factores Internos y Externos, son una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o de no conformidad, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir en un plan de acción concreto que permita solucionar la situación encontrada.

Fundamentalmente la Evaluación de los Factores Internos y Externos son una herramienta de análisis del contexto en el cual la organización pública o privada prevé que existen condicionantes que juegan a favor y en contra de la implementación de la visión y la misión institucional.

De allí que la Evaluación de los Factores Internos y Externos pueden formularse antes de la misión y visión y contrastar su validez después de ese momento. También es válido -hasta recomendable- hacer el diagnóstico después de la formulación de las categorías estratégicas más importantes pues facilita el análisis de viabilidad de la visión institucional. En esta línea es recomendable preguntarse acerca de la factibilidad de alcanzar el propósito formulado, con los estándares de calidad establecidos y en el período de tiempo definido.

Para fines metodológicos, se reconoce ahora que es de gran importancia perfilar la Evaluación de los Factores Internos y Externos en dos momentos:

1. El análisis macrocontextual o análisis externo.
2. El análisis microcontextual o análisis institucional propiamente dicho.

Ambos tipos de análisis permitirán a la entidad contar con un panorama claro y específico para formular las estrategias en cada una de las perspectivas y determinar necesidades claras de ajuste al marco estratégico.

Al ser identificados los problemas o las no conformidades en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante una evaluación dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa. Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema.

De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un

diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a dónde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

También (Quintero, 2002), señala las principales ventajas y desventajas del diagnóstico institucional:

Ventajas

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

¿Cómo se aplica?

(Quintero, 2002), sostiene que en todo Sistema Participativo el proceso es tan importante como el resultado ya que el espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan importantes como el de identificar y resolver problemas.

El procedimiento general la Evaluación de los Factores Internos y Externos constan de los siguientes pasos:

- Selección del Grupo de Trabajo.
- Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
- Generación de Síntomas Individuales.
- Generación de la Lista Colectiva.
- Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
- Clasificación de Problemas.
- Planteamiento de Soluciones.
- Generación de Plan de Acción.

2.1.2.8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

Según (Porter, 1979), manifiesta que el análisis de las 5 fuerzas es un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria; y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Además, señala que estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



Figura 4: 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1979)

2.1.2.9. Opciones estratégicas:

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensables proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos. (Gómez, 2008)

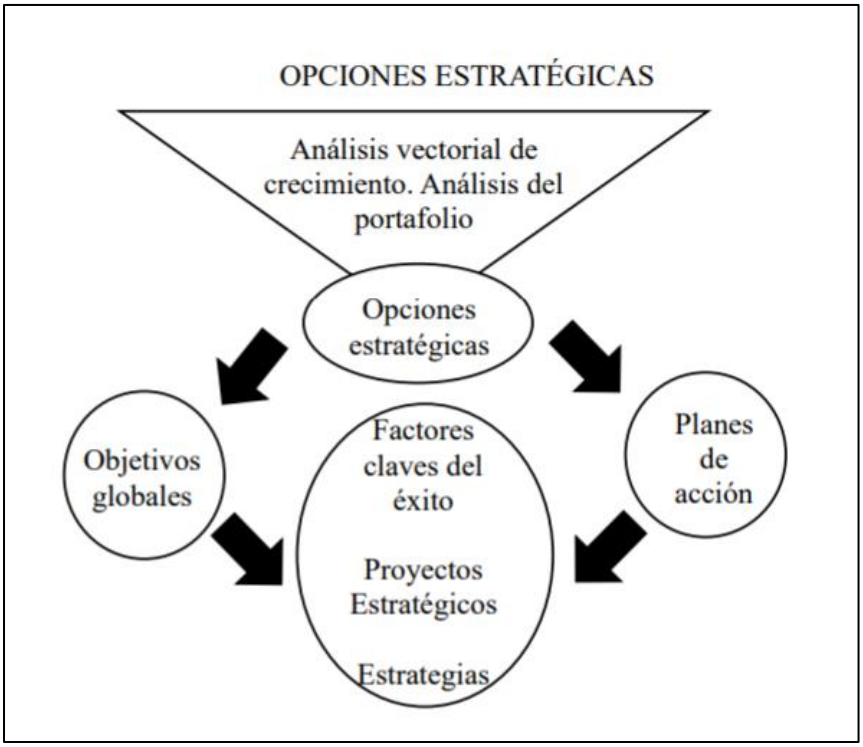


Figura 5: Gerencia Estratégica
Fuente: Gómez (2008)

2.1.2.10. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Macroproyectos:

El autor (Fred, 2003), en su libro conceptos de administración estratégica, establece: que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio a través del cual lo lograran.

2.1.2.11. Indicador de control de gestión

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Los indicadores de gestión se deben diseñar de forma clara y concisa en este se debe incluir el objetivo a medir y la forma de medir dicho objetivo. (Pérez Jaramillo, 2012)

2.1.2.12. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Bermúdez, 2016)

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y el permita evaluar el desempeño de la empresa, este sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión que hayan sido previamente definidos. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.; igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la Gerencia de las Organizaciones.

Para (Senn, 1999) los sistemas gerenciales, proporciona:

a) información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten,

b) El mismo autor menciona que los sistemas de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisión únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria,

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos, siendo información, los indicadores de Gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (Beltrán, 1999)

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales. (Paredes, 2009)

2.1.3. Cuadro de Mando Integral.

El concepto de Cuadro de Mando Integral - CMI (Balanced Scorecard - BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business

Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión seria Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e indica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”. (RS Kaplan, 1996)

El Cuadro de Mando Integral es un medio que proporciona retroalimentación a una empresa sobre su desempeño global, observando a la empresa como una totalidad.

Es el informe productivo por el sistema de control de gestión, para evaluar la situación de una empresa considerándola como una totalidad y, por consiguiente, es un informe destinado a la Gerencia General y a la Junta Directiva, que son los órganos que tiene a cargo la responsabilidad de los resultados operativos. (Pacheco, 2002)

El cuadro de Mando de Du Pont o tablero de control, es un sistema de indicadores de numéricos relacionados entre sí, que permiten detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa. En un sistema grafico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión, considerando básicamente el control de costos y la rotación de diversos tipos de activos. (Pacheco, 2002)

Las cuatro perspectivas.

Para (Pulpillo, 2016), evaluar la actividad de una empresa el tablero de control hace hincapié en las relaciones causa efecto entre activos tangibles e intangibles desde 4 perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo puede la empresa demostrar que su estrategia está siendo exitosa financieramente?
- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cómo puede la empresa demostrar que está entregando el valor que los clientes esperan?
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** ¿En cuales procesos debe la empresa ser excelente para entregarle valor a sus clientes?
- **Perspectiva de la innovación y aprendizaje:** ¿Qué acciones debe emprender la empresa para preparar a la gente y la organización para futuro?

2.3.1.2. Perspectiva Financiera

Para (Ayala, 2014), el Tablero de Comando Integral, continua usando los índices financieros tradicionales (ROI, EVA, etc.) que representan una síntesis clave del desempeño comercial y gerencial pero además aporta un conjunto integrado de mediciones que alcanzan a los clientes, a los accionistas y al proceso interno, a los empleados y al sistema de desempeño, con el éxito financiero a largo plazo. Los accionistas de la empresa, por ejemplo, esperan que el dinero que invirtieron en ella produzca un rendimiento adecuado. Si no lo logran, es probable que trasladen su dinero a otra empresa o a una inversión más rentable. Con el tablero de Comando

no estamos dejando a un lado la información financiera que tradicionalmente necesita una empresa y que siempre sea prioritaria. Pero dado que hoy en día la base de datos empresariales nos permite procesar la mayor parte de la información financiera de forma centralizada y automatizada, con el Tablero de Comando podemos lograr un equilibrio entre lo financiero y otras perspectivas importantes como puede ser la evaluación de riesgo y la información costo-beneficio.

2.3.1.2. Perspectiva del Cliente

Además, sostiene (Ayala, 2014), que la filosofía gerencia contemporánea ha mostrado una creciente comprensión de la importancia para cualquier empresa de enfocarse en el cliente, establece con las relaciones duraderas y buscar la satisfacción. Las empresas seguirán segmentando a los clientes, los mercados y calculando su participación en ellos, pero tendrán que agregar mediciones que incluyan la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y además evaluar los procesos que aplican a los productos o servicios que les ofrecen a los segmentos del cliente. Esta perspectiva tiene que ver con tres proposiciones de valor para el cliente:

- La excelencia operativa
- Las relaciones con el Cliente
- El liderazgo en la oferta del productos y servicios”

2.3.1.2. Perspectiva del Proceso Interno

Para (Ayala, 2014), los procesos de la empresa deben alinearse y evaluarse para conseguir entregarles valor a los clientes. En esta perspectiva se enfatiza en una diferencia fundamental entre el Tablero de Comando y los sistemas tradicionales de medición de desempeño. En los sistemas tradicionales lo que se busca es hacer el seguimiento a los procesos actuales de la empresa y tratar de mejorarlos. Con el tablero de Comando lo que surge además es la identificación de procesos

enteramente nuevos donde la empresa debe destacarse para lograr sus objetivos financieros y los del cliente. Entre los procesos internos materia de análisis tenemos:

- Los procesos de introducción de nuevos productos y servicios.
- Los procesos de administración de la relación con el cliente.\
- Los procesos de creación de valor para el cliente y que contienen los subprocesos de creación de demanda, administración de la cadena de suministros, conversión de la información, conversión de la materia prima, la administración de activos, la administración de la capacidad instalada y la calidad.
- Los procesos de administración de las relaciones con la comunidad.

2.3.1.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Por otra parte, (Ayala, 2014), la perspectiva de Formación y Crecimiento tiene la capacidad de aprender, innovar y mejorar está ligada directamente a su capacidad de creación de valor. La perspectiva de la innovación y del aprendizaje es el crecimiento de toda estrategia y se enfoca en su capital humano y en activos intangibles de la empresa. Se concentra principalmente en las capacidades y habilidades internas que se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Esta perspectiva busca definir las necesidades de talento humano y desarrollo que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos propuestos en las otras perspectivas del Tablero de Comando. Esta perspectiva tiene tres áreas principales:

- Las capacidades y habilidades de fondo de los empleados.
- La disponibilidad tecnológica para apalancar las capacidades y habilidades del recurso humano. La Tecnología debe encargarse de la rutina y de los eventos repetitivos, mientras que el recurso humano debe asignarse a lo circunstancial, a lo especial, a lo crítico.

- La cultura empresarial para que responda a la intención estratégica de la empresa.

El cumplimiento de estos cuatro pilares del Tablero de Comando contribuye, en mucho, a que además de los grupos financieros, los empleados piensen de una manera diferente, se facilita la transmisión cultural de la empresa y se logra que la mayoría del recurso humano avance en la misma dirección. Si esto no se logra, el Tablero de Comando habrá sido cosa distinta que “haber seguido la moda”, con un alto costo de dinero esfuerzo y decepción.

Muchas empresas que alardean de usa el Tablero de Comando, usan indicadores que en un 75% son financieros. Según los creadores de Tablero de Comando y basándose en un muestreo entre empresas que tuvieron éxito en la implementación del Tablero de Comando, señalan que los indicadores de gestión deberían tener idealmente esta distribución:

- Financieros 20%
- Clientes 24%
- Procesos 38%
- Aprendizaje e Innovación 18%

Para (Ayala, 2014), el Tablero de Comando debe manejar indicadores que en un 80% no deban ser financieros. Como la estrategia indica ir de la situación actual a una situación deseada e incierta, entonces el camino que tenemos que recorrer no es otra cosa que una hipótesis de causa efecto, cuyo recorrido tiene tres áreas críticas para la implementación exitosa del Tablero de Comando y que se presentan a continuación:

- Cada miembro de la empresa debe entenderse claramente cuál es la misión de la empresa y hacia donde esta quiere ir.

- La organización empresarial y la estrategia debe alinearse al máximo. Una buena estrategia en medio de una organización mediocre no se salva de quedarse fuera del mercado.
- Debe existir en la empresa un mecanismo continuo de retroalimentación de las mediciones de los indicadores, además la corrección sobre la marcha de las desviaciones de la ruta hacia el propósito estratégico. (Ayala, 2014).

2.2. Relevancia de la planificación estratégica en las organizaciones sanitarias.

Para (Rodríguez, 2012), la planificación estratégica es una herramienta con plena vigencia y utilidad en la dirección de todo tipo de organizaciones, incluidas las organizaciones sanitarias.

El nivel de la organización al que el proceso de planificación estratégica es pertinente es función del tamaño de la unidad, de su complejidad y de la diferenciación del servicio que se presta. Un servicio de cardiología o una unidad de electrofisiología o de hemodinámica pueden ser un nivel adecuado siempre que su plan se alinee con otros eventualmente existente en niveles superiores.

Es el líder de cada unidad el responsable de promover el proceso de planificación, como parte esencial y nuclear de su función. El proceso para la planificación estratégica es programable, sistemático, racional y holístico e integra el largo, medio y corto plazo, lo que permite orientar la organización sanitaria hacia transformaciones relevantes y duraderas para el futuro.

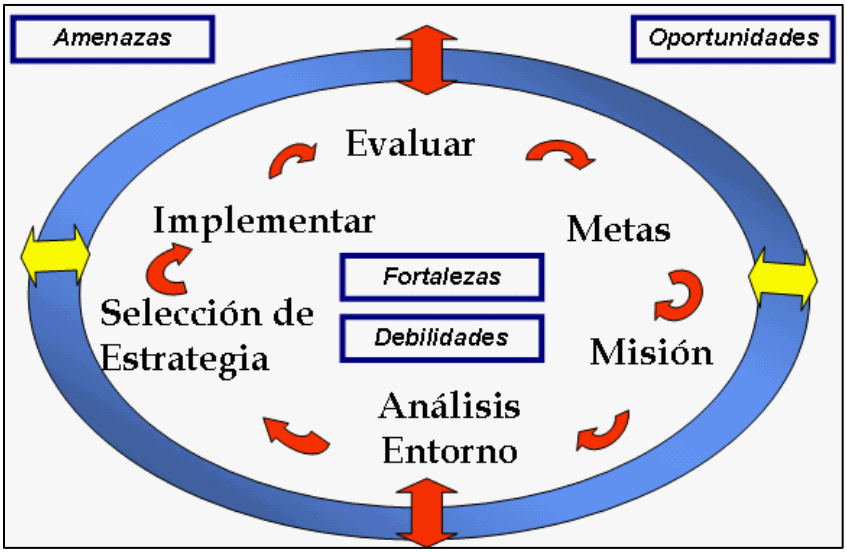


Figura 6: Proceso de la planificación estratégica en las organizaciones sanitarias

Autora; Paula Rodríguez (2012)

2.3. Ventajas e inconvenientes

2.3.1. Ventajas

- Ofrece puntos específicos para las actividades de la organización. Como medio de orientación organización, los objetivos deben ser definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- Ayuda a preverlos problemas antes que surjan y afrontar los antes que se agraven.
- Reconoce oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. el análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso.

2.3.2. Inconvenientes

- Enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.
- Limita la organización a la opción más racional y exenta de riegos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así, las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ENTORNO

3. Presentación de la Clínica

La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, e inicio sus actividades comerciales el 1ero de Septiembre de 2013, tiene a disposición un portafolio de servicios de especialidades odontológicas enfocados en brindar a sus pacientes óptimos resultados en cuidado y salud oral, se apoyan en modernas técnicas, equipamiento tecnológico de vanguardia, profesionales altamente calificados e instalaciones adecuadas, busca la plena satisfacción en higiene, estética y rehabilitación oral de nuestros pacientes respaldados en sus años de experiencia.

Cuenta con 2 sucursales ubicadas en la capital

La Sucursal Principal, se encuentra ubicada en el Sector de “La Gasca”, en la Calle Juan Fernández de Recalde N24-83 y Av. La Gasca, Planta Baja, Local # 1.

En julio de 2019, decidió abrir una nueva sucursal que se encuentra ubicada en el Sector de “Cotocollao”, en la Av. Machala N58-256 y Vaca de Casto, Segundo Piso.

Su horario de atención es de lunes a viernes de 8:00 horas a 20:00 horas y los sábados y domingos de 8:00 horas a 17:00 horas; y, en base a la demanda de pacientes se puede extender el horario de pacientes hasta las 23h00 de lunes a viernes.

En la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, tienen a su disposición un equipo humano con diferentes disciplinas y conocimientos quirúrgicos.

Profesionales de reconocido prestigio, todos certificados en el ejercicio profesional en Ecuador y otras partes del mundo.

Cuenta con instalaciones físicas necesarias para brindar un excelente servicio y de la más alta calidad, además de tener una gran experiencia de nuestros servicios a entidades públicas y privadas.

3.1. Manejo de Redes Sociales o Community Managent

Cuenta con su propio staff con experiencia en community managent con un Fan Page altamente interactivo entre la clínica y sus seguidores al crear una conciencia colectiva de la importancia del cuidado y salud bucal, crear comunidades interactivas entre los usuarios donde todos puedan participar, aportar y compartir cada una de sus noticias y publicitaciones realizadas.

Así se ha posesionado en el mercado de la ciudad de Quito, su marca e imagen de la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”



Figura 7: Community Managent Dental GO

Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)

3.2. Portafolio de Servicios

La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, cuenta con el siguiente portafolio de servicios en sus 2 sucursales:

Especialidades / Procedimientos	Días de Atención	Horario de Atención
Odontología General	Lunes a Viernes Sábados y Domingos	08:00 a 20:00 08:00 a 17:00
Ortodoncia	Previa Cita	A elegir
Endodoncia	Previa Cita	A elegir
Odontopediatría	Previa Cita	A elegir
Cirugía Bucal	Previa Cita	A elegir
Carillas y Aclaramiento Dental	Previa Cita	A elegir
Periodoncia	Previa Cita	A elegir
Diseño de Sonrisa	Previa Cita	A elegir
Implantología	Previa Cita	A elegir

Tabla 1: Portafolio de Servicios de Dental GO
Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)

3.3. Pacientes

La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, en el periodo comprendido de enero a noviembre de 2019 cuenta con un número de 228 pacientes que acuden a la clínica para ser tratados por cualquier enfermedad bucal que padecen.

3.3.1. Clasificación de los Pacientes:

A continuación, se presentarán las estadísticas relacionadas al número de pacientes en el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2019, que acudieron a la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, por diversos tratamientos odontológicos.

3.3.1.1. Pacientes según su tipo de Género

Según el análisis estadístico, de los 320 pacientes registrados en la Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en su historial clínico, el 60% corresponden a pacientes de género masculino (192), mientras que el 40% restante corresponde a pacientes de género femenino (128), en el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2019.

Tipo de Género	# de Pacientes por rango de edad
Femenino	128
Masculino	192
Total	**320**

Tabla 2: Número de Pacientes por su Tipo de Género
Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)



Figura 8: Gráfica % de Pacientes por su Tipo de Género
Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)

3.3.1.2. Pacientes según su rango de edad

Según el análisis estadístico, de los 320 pacientes registrados en la Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en su historial clínico, el 5% corresponden a pacientes cuyo rango de edad es de (1 a 10 años), mientras que el 11% corresponde a pacientes cuya edad es de (11 a 20 años), por otra parte, el 20% es de pacientes tienen edades entre 21 a 30 años, 6% en edades de 31 a 40 años, 27% a pacientes cuyo rango de edad es de 41 a 50 años, 22% corresponde a pacientes cuya edad oscila entre los 51 a 60 años; y, 10% es de pacientes mayores de 65 años, en el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2019.

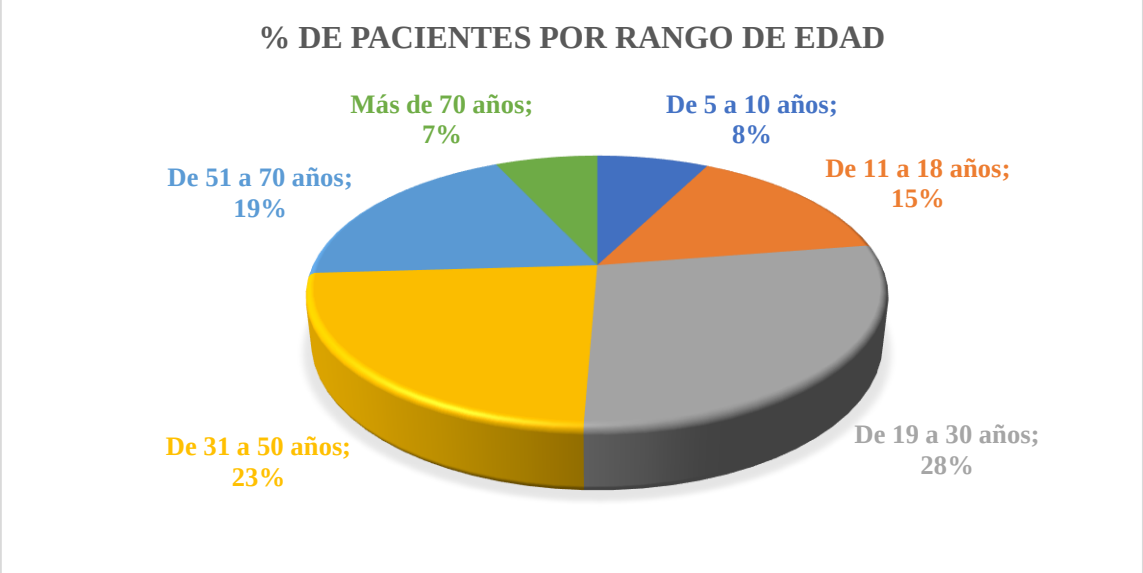


Figura 9: Gráfica % de Pacientes por su rango de edad

Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)

3.3.1.3. Pacientes según el tipo de tratamiento

Según el análisis estadístico, de los 228 pacientes registrados en la Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en su historial clínico, el 37% corresponden a pacientes que fueron atendidos por tratamientos de ortodoncia, mientras que el 9% corresponde a pacientes que recibieron tratamientos de endodoncia, por otra parte, el 26% es de pacientes que acudieron por odontología

general, 6% por implantes dentales, 11% a pacientes que asistieron por tratamientos de estética dental, 11% corresponde a pacientes de Odontopediatría, en el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2019.

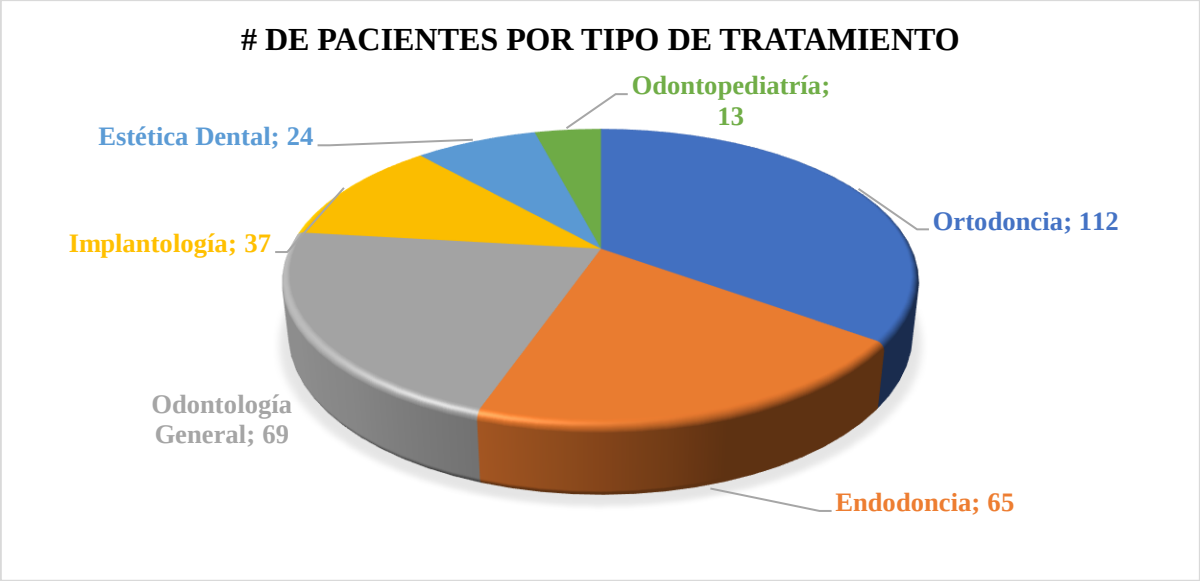


Figura 10: Gráfica # de Pacientes por su Tipo de Tratamiento
Autora: Clínica de Especialidades Odontológicas "Dental GO" (2019)

3.4. Definición del marco estratégico (Misión, Visión y Valores Empresariales)

3.4.1. Misión Propuesta

Brindar atención integral en el área de la salud oral, y mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, al ofrecer una gran gama de especialidades odontológicas, y contar con profesionales altamente calificados y tecnología de punta, garantizando tratamientos altamente efectivos y a precios asequibles y competitivos.

3.4.2. Visión Sugerida

La Clínica de Especialidades Odontológicas "Dental GO", en el año 2024, será reconocida como una de las mejores clínicas odontológicas de la ciudad de Quito,

Ecuador; y, será un referente de excelencia en el tratamiento de enfermedades odontológicas.

3.4.3. Valores Empresariales Formulados

Es condición esencial que todo colaborador de la Clínica de Especiales Odontológicas “Dental GO”, ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, como prestador de servicios de salud tenga actitud hacia la conservación de la vida en todas sus formas; así mismo cada uno debe mostrar en el ejercicio de su labor los conocimientos y experiencia requerida a fin de garantizar al usuario seguridad en los tratamientos y lograr superar sus expectativas, es por ello que se han establecido los valores empresariales:

- **CALIDAD:** Brindar a nuestros clientes una atención integral con excelentes recursos materiales, tecnológicos y humanos que garanticen la seguridad en los tratamientos sin poner en riesgo la salud de nuestros pacientes.
- **RESPONSABILIDAD:** Cada colaborador de la clínica debe comprometerse con brindar una atención integral que asegure la satisfacción y lealtad de nuestros usuarios, así como el cumplimiento de la misión institucional y los objetivos estratégicos.
- **ÉTICA:** Proceder dentro de la ética profesional con integridad y honestidad.
- **INTEGRIDAD:** Calidad de actuar consecuentemente a nivel personal y laboral con honradez, respeto hacia los demás, responsabilidad y disciplina.
- **SERVICIO:** Actitud de disponibilidad hacia los usuarios a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **EFICIENCIA:** Capacidad para establecer prioridades, tiempos de ejecución y manejo óptimo de los recursos a fin de los lograr los objetivos estratégicos.
- **ORDEN:** Conservación de la armonía entre los recursos disponibles.
- **RESPETO:** Se garantiza la igualdad y el trato digno a los pacientes y entre el equipo de trabajo.

3.4.4. Políticas de Calidad Planteadas

Buscando ofrecer los mejores servicios de salud oral en diferentes especialidades con altos niveles de calidad, competitividad y efectividad, la Clínica se compromete con el mejoramiento continuo de los procesos y la satisfacción de sus usuarios a través de:

- Conformación de un equipo de trabajo con profesionales altamente capacitados, motivados y comprometidos con el cumplimento de nuestra misión y visión, que complementen su trabajo en calidez humana brindando así un trato amable y respetuoso a cada uno de los usuarios velando por su bienestar y satisfacción.
- Hacer uso de tecnología de punta con materiales y recursos de última generación que permitan tratamientos odontológicos clínicamente eficaces, que garanticen la salud oral de nuestros pacientes.
- Obtener un crecimiento de rentabilidad y sostenibilidad que asegure a permanencia y competitividad en el mercado.
- Implementar métodos de trabajo que permitan fácil adaptación a los cambios tecnológicos dirigidos a mejorar los servicios prestados por cada especialidad de la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”.

3.5. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)

El Análisis PEST se define como el conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen de forma externa sobre una organización. El objetivo de este modelo es determinar algunos de los factores PEST en el sector dental de la ciudad de Quito, Ecuador, y como estos influyen en el mercado. un correcto análisis PEST para la clínica “Dental GO”, podría ayudar a construir algunas estrategias que permitirán mejorar su gestión.



Figura 11: Análisis PEST
Autora: Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968)

3.5.1. Análisis Político

Las dimensiones políticas pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento, para contextualizar en el caso del sector de la salud, Las entidades que prestan servicios de salud en Ecuador están regidos por el Ministerio de Salud, quien otorga los permisos de funcionamiento a todas las clínicas y hospitales públicos y privados del País.

El MSP, vela por el cumplimiento de las obligaciones que les imponga la ley, además de fiscalizar a todos los prestadores de salud públicos y privados, respecto de su acreditación y certificación. La legislación ecuatoriana es muy estricta a la hora de fiscalizar las entidades, toda entidad debe someterse a cumplir a cabalidad sus requerimientos, las consecuencias al infringir las normas y la política acarrearían drásticas sanciones hasta el punto de un cierre definitivo.

La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, como institución de salud oral ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador, desde el año 2014, en que abrió sus puertas ha cumplido con lo requerido y realiza su labor de prestador de salud de acurdo a las políticas y reglamentos establecidos por la entidad de Ley.

La entidad rectora de la salud ecuatoriana (Ministerio de Salud del Ecuador) debería ser más estrictos a la hora de la fiscalización y esforzarse por permitir el funcionamiento solo a las entidades de salud que realmente cumplen con el servicio eficiente, oportuno y de calidad, “Dental GO” trabaja siembre por lograr la satisfacción de cliente otorgándole un trato digno y de Calidad.

Mediante Registro Oficial No. 834 de 6 de septiembre 2016, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, expidió el Acuerdo Ministerial N° 079, que señala la normativa sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados del sistema nacional de salud, servicios de atención domiciliaria de salud, establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y empresas de salud y medicina prepagada.

Tiene como objeto el establecer los requisitos y condiciones que deben cumplir para su funcionamiento los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud, servicios de atención domiciliaria de salud, los establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y las empresas de salud y medicina prepagada.

Su artículo 10. Señala que toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera para solicitar por primera vez el Permiso de Funcionamiento para su establecimiento, o servicio de salud, deberá ingresar su solicitud a través del sistema informático que se implemente para el efecto, contando con los siguientes requisitos:

a) Registro Único de Contribuyentes (RUC) del establecimiento o del servicio de atención domiciliaria de salud;
b) Documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento, cuando corresponda;
c) Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento; y,

d) Otros requisitos contemplados en normativa específica que deben adjuntarse escaneados a la solicitud electrónica.

Por otra parte, el artículo 16, señala Art. 16.- el procedimiento para la renovación anual del Permiso de Funcionamiento, en este caso el usuario deberá ingresar la solicitud a través del sistema informático, dentro del término de veinte (20) días anteriores a la fecha de vencimiento del respectivo Permiso, adjuntando el comprobante de pago por derecho de renovación de dicho Permiso de Funcionamiento.

3.5.2. Análisis Económico

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y de muchos observadores internacionales el año 2019, el Ecuador es un país en vías de desarrollado, además consideran que posee una economía muy estable, según estas fuentes de información posee un índice de desempleo bajo en relación a otros países latinoamericanos (4.6%), tiene una inflación del (0,52 %) y un crecimiento de la economía de 0,3%, en el segundo semestre de 2019, respecto al primer trimestre del anterior año, que fue de un 0,4%. Lo que dio como resultado que el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares constantes, lo anterior beneficencia los intereses y objetivos de la Clínica “Dental GO” y a lo hará extensivo sus pacientes al:

- Mantenerse una economía estable como la de Ecuador, se abre muchas posibilidades positivas para todos, al haber buenos ingresos se puede invertir y lo mejor es hacerlo en salud.
- Implementar objetivos de marketing y marketing digital para contar con un mejor acercamiento con los pacientes con una atención cerca casa, trabajo, estudio permitiéndoles aumentar su productividad.

3.5.3. Análisis Social

- La preocupación de los ecuatorianos, en especial de la población quiteña, es lograr un buen estilo y calidad de vida, están en la búsqueda constante para lograrlo.
- Las tendencias apuntan a mantener una salud sana e integrarse con sus semejantes en una convivencia armoniosa.
- El paciente utiliza todos los medios disponibles como redes sociales (Facebook, twitter, LinkedIn, Instagram, etc.) para conocerse o para enterarse de las novedades y tendencias relacionadas a la salud oral.
- La clínica de especialidades odontológicas “Dental GO”, aprovecha estas oportunidades para llegar a todos con los servicios odontológicos que indudablemente mejorará su calidad de vida y les permitirá integrarse con confianza en el medio donde trabajan, estudian o se divierten.

El objetivo de “Dental GO” es eliminar los complejos causados por los problemas orales permitiéndoles integrase socialmente como lo hace la mayoría.

3.5.4. Análisis Tecnología

- La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, promueve la innovación y utiliza la tecnología para prestar un servicio de calidad, posee tecnología de punta con la que le permite a nuestros profesionales realizar trabajos de calidad en un tiempo record.
- Las nuevas tecnologías permiten a las entidades prestar el servicio de Odontología móvil lo más cercano a sus pacientes para brindarles un servicio de calidad con los elementos y materiales a un precio cómodo
- La entidad que no utilizan las nuevas tecnologías entran en una etapa de obsolescencia tienden a desaparecer
- La tecnología aporta seguridad a los profesionales en odontología, le permite realizar trabajos de calidad. hoy en día las tecnologías están de la mano y es

la herramienta más importante con la que pueden hacer diagnósticos y tratamientos adecuados

La **Tomografía Axial Computarizada (TAC)**, es una técnica de imagenología médica que utiliza radiación X para la obtención de imágenes de estructuras anatómicas del cuerpo en secciones o cortes. En odontología, este examen permite la obtención de imágenes tridimensionales de los maxilares utilizadas para establecer el diagnóstico y la planificación del tratamiento de los pacientes, permitiendo así, el análisis de las características del hueso maxilar para la colocación de implantes dentales, diagnóstico de lesiones de origen óseo como quistes y tumores, la localización de dientes incluidos (dientes que nunca erupcionaron), la visualización de lesiones o fracturas dentales, entre otros.



Figura 12: TAC Aplicado en Odontología
Fuente: https://www.eluniversal.com.co/viernes/nuevas-tecnologias-en-odontologia-276027-CBeu391245

Tecnología Laser: El láser ha venido evolucionando y demostrando una amplia utilidad en el campo de la odontología. Su uso es muy variado y actualmente presenta indicaciones de aplicación ya sea para procedimientos diagnósticos o terapéuticos en las diferentes especialidades de la odontología. Se deben distinguir dos grandes grupos de láseres, los

de alta potencia o quirúrgicos, capaces de concentrar una gran cantidad de energía en un espacio muy reducido y ello se demuestra en su capacidad de corte, coagulación y vaporización, por lo tanto se utilizan en procedimientos como: remoción de caries dental, extracción de cordales, recorte y remodelado de encías, corte de frenillos labiales y todo tipo de cirugía realizada en mucosa oral. Desde el punto de vista quirúrgico, una de las ventajas que presenta la tecnología láser es que reduce la necesidad de inyectar anestesia ya que provoca un efecto anestésico al tejido, por lo tanto, disminuye la ansiedad del paciente a la aguja y disminuye el dolor postoperatorio.



Figura 13: Tecnología Laser en Odontología

Fuente: https://www.odontologos.mx/odontologos/noticias/39/laser-dental-en-que-consiste

Impresión 3D en la odontología: La fabricación aditiva ya ha afectado a un número significativo de sectores e industrias, ofreciendo ventajas significativas en términos de productividad, costos, personalización y plazos de fabricación. Por todo lo anterior ha comenzado hace ya tiempo a crecer la impresión 3D en la odontología, ya que facilita la adaptación de soluciones a cada paciente.

El sector dental se puede dividir en dos familias de actores: consultorios dentales y laboratorios de prótesis dentales. Tradicionalmente, trabajan juntos en la producción de dispositivos médicos personalizados (alineadores, coronas, puentes, etc.). De hecho, el dentista hace una impresión de la dentadura de su paciente y luego la envía al laboratorio, que luego fabricará el dispositivo, generalmente de yeso. Un proceso que lleva unos días, sin contar los viajes de ida y vuelta entre el dentista y el laboratorio. En cuanto al paciente, está obligado a tener otra cita, sin garantizar que su dispositivo se haya adaptado de la

primera prueba. Por lo tanto, los procesos tradicionales son largos, caros y pueden carecer de precisión. Sin embargo, la llegada de las tecnologías 3D está terminando con esta metodología de trabajo y ha acelerado los procesos.

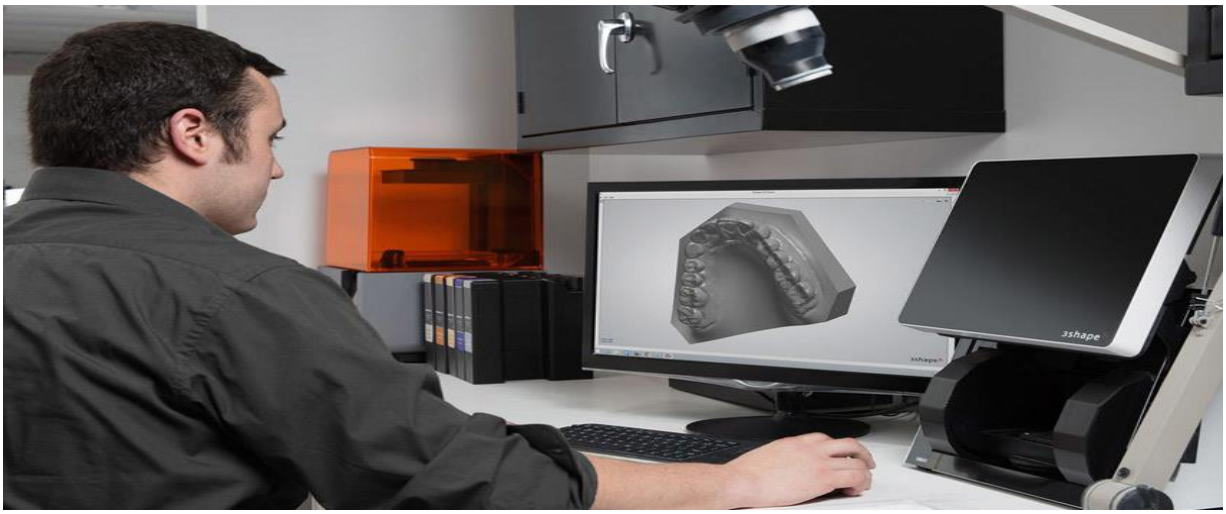


Figura 14: Impresiones 3D en odontología
Fuente: https://www.3dnatives.com/es/impresion-3d-en-la-odontologia-250320192/

3.6. Análisis de Porter

3.6.1. Poder de Negociación de los Clientes (Fuerza 1)

La capacidad de negociación de los clientes que usan los servicios de odontología es alta y es provocada por la gran oferta de servicios y competencia existentes en el mercado , como consecuencia de lo anterior los clientes tienen una alta sensibilidad al precio, los pacientes también tienen más acceso a la información de los tratamientos el cual le permite ser más exigente , buscan una ventaja diferenciadora a fin de establecer una buena relación con los médicos profesionales y la instrucciones.

3.6.2. Competencia en el mercado, Competidores Existente (Fuerza 2)

Existe una fuerte rivalidad y competencia entre los prestadores de servicios de salud Oral en la ciudad de Quito, Ecuador, hay una evidente competencia en precios y

estrategias de promoción y una marcada inversión en publicidad a fin de buscar buenas cuotas en el mercado y posicionamiento, los pacientes son atraídos buscando la mejor la experiencia del servicio, generalmente termina estableciendo un excelente vínculo duradero con la clínica que selecciona.

Centro Odontológico	# de Sucursales	Afluencia mensual de pacientes	Cuenta con especialidades	Horario de Atención
DentalGo	2	120	Si	Lunes a Sábado
OdontoCenter	4	140	Si	Lunes a Sábado
Clínica Peñaherrera	2	110	Si	Lunes a Viernes
Global Dental	5	160	Si	Lunes a Sábado
Vega Beltrán	3	130	Si	Lunes a Sábado
Smile Desing	1	80	Si	Lunes a Sábado

Tabla 3: Matriz de competidores

Fuente: Recolección de Información

Matriz Perfil de Competidores

Factores y ponderación		**COMPETIDORES**											
Factores críticos	Importancia	DentalGO		OdontoCenter		Clínica Peñaherrera		Global Dental		Vega Beltrán		Smile Desing	
para el éxito	factor en %	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Cuota mercado	10,00%	2,0	**0,2**	3,0	**0,3**	4,0	**0,4**	3,0	**0,3**	4,0	**0,4**	3,0	**0,3**
Precios	30,00%	3,0	**0,9**	4,0	**1,2**	4,0	**1,2**	5,0	**1,5**	4,0	**1,2**	3,0	**1,2**
Calidad productos	10,00%	4,0	**0,4**	5,0	**0,5**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**
Posición Financiera	5,00%	4,0	**0,2**	4,0	**0,2**	4,0	**0,2**	4,0	**0,2**	4,0	**0,2**	4,0	**0,2**
Imagen Marca	10,00%	4,0	**0,4**	4,0	**0,4**	3,0	**0,3**	4,0	**0,4**	4,0	**0,4**	4,0	**0,5**
Atención Cliente	5,00%	4,0	**0,2**	1,0	**0,1**	3,0	**0,2**	1,0	**0,1**	2,0	**0,1**	1,0	**0,1**
Fidelización clientes	5,00%	2,0	**0,1**	2,0	**0,1**	2,0	**0,1**	2,0	**0,1**	2,0	**0,1**	2,0	**0,1**
Relaciones Gobierno	10,00%	4,0	**0,4**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**	3,0	**0,3**
Ubicación	7,00%	4,0	**0,3**	4,0	**0,3**	4,0	**0,3**	4,0	**0,3**	4,0	**0,3**	4,0	**0,3**
Condiciones venta	8,00%	5,0	**0,4**	5,0	**0,4**	5,0	**0,4**	5,0	**0,4**	4,0	**0,3**	5,0	**0,4**
	100,00%		**3,5**		**3,7**		**3,6**		**3,8**		**3,6**		**3,6**

Tabla 4: Matriz de Perfil de Competidores

Fuente: Recolección de Información

3.6.3. Amenaza de nuevos Proveedores (Fuerza 3)

La creciente incursión de odontólogos extranjeros al país, principalmente de países como Cuba o Venezuela, y los nuevos odontólogos egresados están provocando la aparición contante de nuevas clínicas a lo largo de la ciudad de Quito, Ecuador, los servicios y especialidades ofrecidas son muy parecidos, su objetivo es competir con volumen de pacientes que es finalmente es donde obtiene los beneficios, la calidad en los diagnósticos y los tratamientos y la atención no es valorada.

3.6.4. Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 4)

En cuanto a los proveedores se cuenta un amplio grupo especializado con capacidad de ofrecer variedad en marcas de productos utilizados en odontología, se ofrece tanto las marcas de productos más posicionados y de prestigio como también genéricos a precios bajos, en fin, existe los productos acordes a las necesidades del odontólogo y los pacientes.

3.6.5. Sustitutos (Fuerza 5)

Por la calidad de servicio especializado para garantizar la salud oral a las personas y el control establecido por las entidades de salud (SEREMI) no hay posibilidad de establecer sustitutos, los pacientes acuden a la clínica odontológica en busca del mejor tratamiento de su problema oral, no hay forma que sustituya este servicio de otra forma o que lo realice por sí solo.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO

4. Análisis de las Encuestas

Para la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, es importante aplicar encuestas de satisfacción, para el público de interés interno y externo. Ya que constantemente se busca mejorar sus procesos y conocer el grado de satisfacción de los pacientes y del personal que colabora en la organización.

Es por ello que para este proyecto de investigación se aplicaron 2 tipos de encuesta, cada una dirigida a los pacientes y al personal que trabaja en la clínica de especialidades respectivamente. Para respaldar todo tipo de acción y estrategia que se dese plantear.

4.1. Población objeto de estudio

Para determinar la población objeto de estudio, este estudio presenta dos segmentos de población, la primera está relacionada con los pacientes que asisten regularmente al a Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en sus 2 sucursales, y la segunda el personal administrativo y especialistas que trabajan en la clínica, con el propósito de obtener de primera fuente las Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y efectuar la Evaluación de los Factores Internos y Externos de la organización.

4.2. Cálculo de la Muestra para pacientes:

La población de estudio estará conformada por con los pacientes que asisten regularmente al a Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en sus 2 sucursales, existe un total de 320 pacientes que asisten regularmente a la clínica de Especialidades.

Tipo de Género	# de Pacientes por tipo de género
Femenino	128
Masculino	192
Total	**320**

Tabla 5: Número Total de Pacientes

Fuente: Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO” (2019)

4.3. Muestra para los Pacientes de la Clínica:

- Tamaño del universo (N) = La población de estudio estará conformada por los estará conformada por con los pacientes que asisten regularmente al a Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en sus 2 sucursales, (320).
- Error máximo aceptable (e) = 0.05 (5%)
- Probabilidad de éxito (p) = 0.5 (50%), toma un valor de 50% por no existir antecedentes o prueba piloto.
- Probabilidad de fracaso (q) = 1-p = 1-0.5 = 0.5 (50%), toma un valor de 50% por no existir antecedentes o prueba piloto.
- Nivel de confianza (NC) = 95 %
- Nivel deseado de confianza (Z) = 1.96 cuando el nivel de confianza es 95%.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(p \times q)^2 + (N \times p \times q)}$$

$$n = \frac{1.139.266 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.5 \times 0.5)^2 + (1.139.266 \times 0.5 \times 0.5)}$$

CÁLCULO DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA MUESTRA PARA PACIENTES

(Para la estimación de proporciones, bajo el supuesto de que p=q=50%)

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO	5.0%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	320
Tamaño para un nivel de confianza del 95% ……	175

Ecuación 1: Cálculo de la Muestra para Pacientes

Fuente: Clínica de Especialidades Odontológicas "Dental GO" (2019)

4.3.1. Análisis Muestra para Pacientes

El número de encuestas a desarrollar son de 384 que se aplicarán a los residentes de la zona urbana de la ciudad de Quito entre los 25 y 54 años de edad, segmentados en el siguiente con los siguientes criterios de inclusión y exclusión

4.3.1.1. Criterios de Inclusión:

- Pacientes que acuden con regularidad a la clínica Odontológica
- Pacientes activos (que asisten con regularidad a diversos tratamientos)
- Pacientes inactivos (cuyos tratamientos hayan finalizado)
- Pacientes mayores de 5 años de edad.

4.3.1.2. Criterios de Exclusión:

- Se limitó la aplicación de la encuesta a pacientes cuyas edades sean menores a los 5 años de edad.
- Pacientes que por diversas causas ajenas al tratamiento hayan fallecido.

4.4. Análisis Univariado Encuesta Pacientes

Según la muestra se realizó un total de 175 encuestas dirigidas a pacientes que asistieron a la clínica de especialidades odontológicas “Dental GO”.

De la tabulación efectuada se desprenden los siguientes tipos de análisis:

4.4.1. Análisis de la Pregunta 1 relacionada al Grado de Satisfacción del Tratamiento de los pacientes

Esta pregunta persigue conocer sobre el grado de satisfacción del tratamiento que se realizaron los pacientes.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados según Grado de Satisfacción del Tratamiento
De acuerdo	26%
En Desacuerdo	2%
No responde	1%
Totalmente de Acuerdo	71%
Total Porcentual	**100%**

Tabla 6: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 15: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 1, se puede mencionar que el 71% (125 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe un alto grado de satisfacción en el tratamiento recibido, un 26% (45 pacientes), considera que están de acuerdo que existe un grado significativo de satisfacción en el tratamiento recibido, un 1%, (4 pacientes), considera su tratamiento no fue satisfactorio y un 1% (1 paciente), no responde a esta pregunta

4.4.2. Análisis de la Pregunta 2 relacionada al Grado de Satisfacción en el seguimiento que el personal de la clínica realizó al paciente por el tratamiento recibido

Esta pregunta persigue conocer sobre el grado de satisfacción en el seguimiento efectuado por el personal de la clínica en el tratamiento que se realizaron los pacientes.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados según Grado de Satisfacción del Seguimiento efectuado
De acuerdo	15%
En Desacuerdo	1%
Totalmente de Acuerdo	83%
Totalmente en Desacuerdo	1%
Total porcentual	**100%**

Tabla 7: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en Seguimiento al Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes

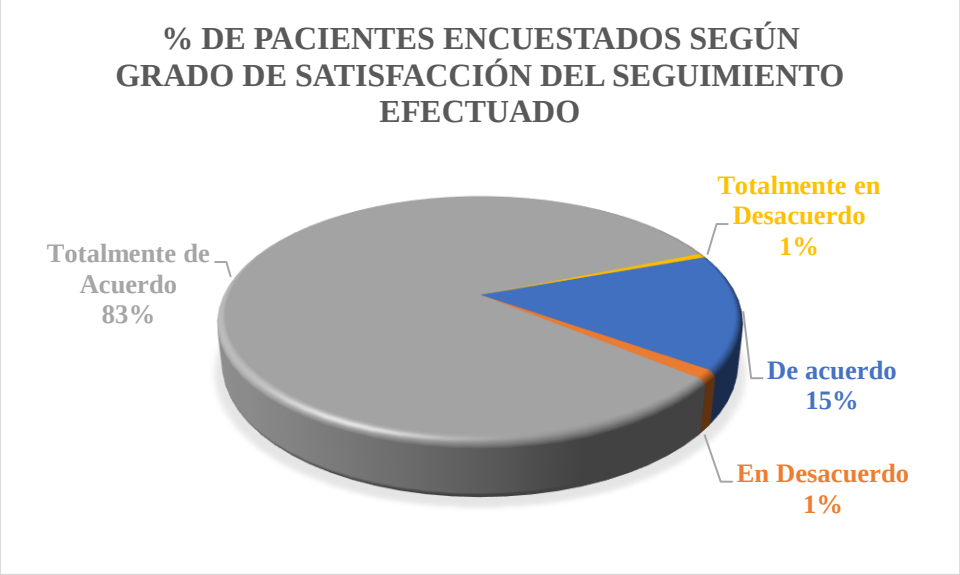


Figura 16: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en Seguimiento al Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 2, se puede mencionar que el 83% (145 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe un alto grado de satisfacción en el seguimiento que el personal de la clínica realizó al tratamiento recibido por parte del paciente, un 15% (27 pacientes), considera que están de acuerdo que existe un grado significativo de satisfacción en el seguimiento que el personal de la clínica realizó al tratamiento recibido, un 1%, (2 pacientes), considera que no fueron satisfechos en el seguimiento al tratamiento; y, un 1% (1 paciente), está totalmente en desacuerdo con el seguimiento efectuado.

4.4.3. Análisis de la Pregunta 3 relacionada al Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento

Esta pregunta persigue conocer sobre el Grado de Satisfacción en la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados según Grado de Satisfacción en la explicación del tratamiento
De acuerdo	43%
En Desacuerdo	1%
Totalmente de Acuerdo	55%
Total porcentual	**100%**

Tabla 8: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento

Fuente: Encuesta para Pacientes

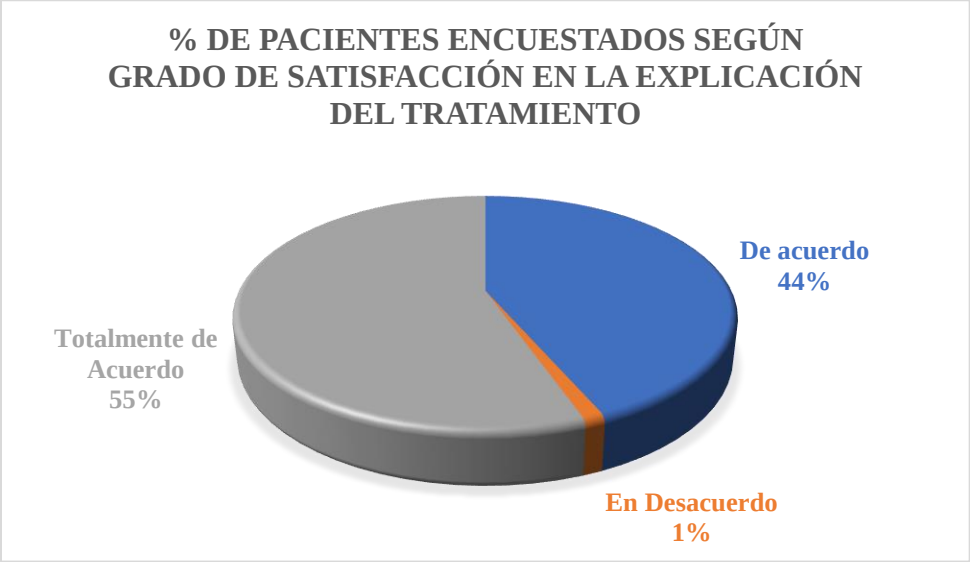


Figura 17: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción la explicación que los especialistas realizaron al paciente acerca del tratamiento

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 55% (97 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe un alto grado de satisfacción en la explicación que el paciente recibe por parte de los especialistas previo a la realización del tratamiento, un 44% (76 pacientes), considera que están de acuerdo que existe un grado significativo de satisfacción en la explicación que el paciente recibe por parte de los especialistas previo a la realización del tratamiento, un 1%, (2 pacientes), considera que no fue satisfactoria la explicación que el paciente recibe por parte de los especialistas previo a la realización del tratamiento.

4.4.4. Análisis de la Pregunta 4 relacionada al Grado de Satisfacción en el trato recibido por parte de los especialistas

Esta pregunta persigue conocer sobre el Grado de Satisfacción en el trato recibido por parte de los especialistas

Tipo de Respuesta	% de Pacientes según el trato recibido por los especialista
De acuerdo	77%
Totalmente de Acuerdo	23%
Total porcentual	**100%**

Tabla 9: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas
Fuente: Encuesta para Pacientes

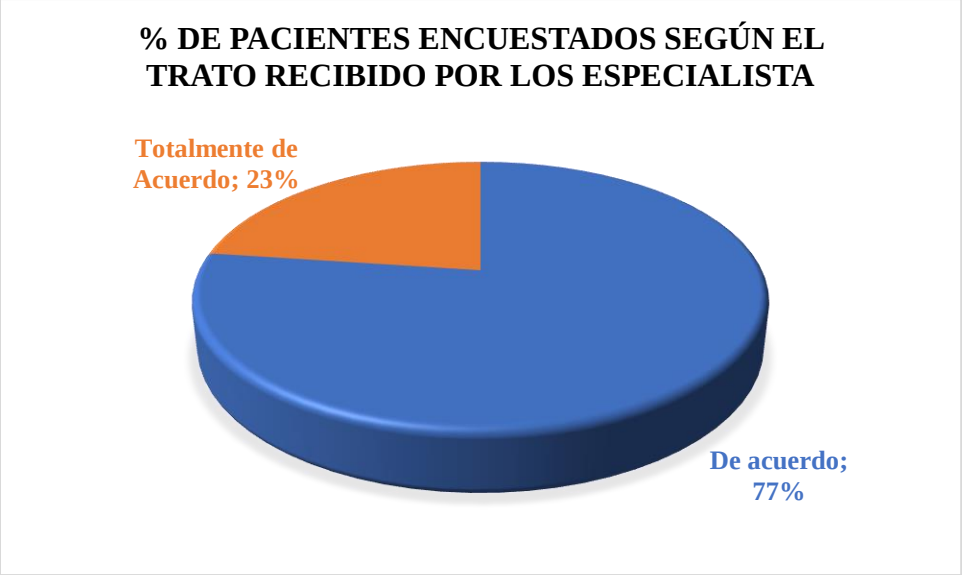


Figura 18: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas
Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 4, se puede mencionar que el 23% (40 pacientes) del total de encuestados

(175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe un alto grado de satisfacción en el trato recibido por parte de los especialistas de la clínica, un 77% (135 pacientes), considera que están de acuerdo que existe un grado significativo de satisfacción en el trato recibido por parte de los especialistas hacia los pacientes.

4.4.5. Análisis de la Pregunta 5 relacionada al Grado de Satisfacción del paciente al saber si fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron

Esta pregunta persigue conocer sobre el Grado de Satisfacción del paciente al saber si fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron, con el propósito de asegurar el nivel de satisfacción del tratamiento.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados que fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron
De acuerdo	20%
En Desacuerdo	6%
No Responde	3%
Totalmente de Acuerdo	71%
Totalmente en Desacuerdo	1%
Total porcentual	**100%**

Tabla 10: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas

Fuente: Encuesta para Pacientes

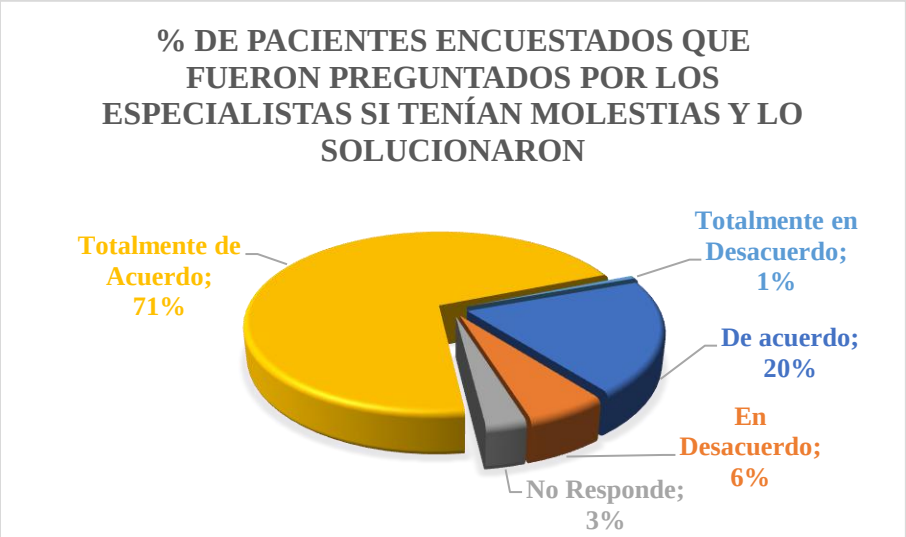


Figura 19: % de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción sobre el trato recibido por los especialistas

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 71% (124 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe un alto grado de satisfacción del paciente al saber si fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron, un 20% (35 pacientes), considera que están de acuerdo que existe un grado significativo del paciente al saber si fueron preguntados por los especialistas si tenían molestias y lo solucionaron , un 8% restante, (11 pacientes), considera que no fueron preguntados si tenían problemas o dolor al realizarle el tratamiento y un 1% (1 paciente), no contesto esa pregunta.

4.4.6. Análisis de la Pregunta 6 relacionada si los pacientes se sienten seguros del tratamiento recibido

Esta pregunta persigue conocer si los pacientes se sienten seguros del tratamiento recibido.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados que fueron preguntados si se sentían seguros/as sobre el tratamiento recibido
De Acuerdo	17%
No Responde	1%
Totalmente de Acuerdo	82%
Total porcentual	**100%**

Tabla 11: % de Pacientes Encuestados que consideran seguro el tratamiento recibido
Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 20: % de Pacientes que se sienten seguros por el tratamiento recibido
Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 82% (143 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, si están seguros del tratamiento recibido, 17% (30 pacientes), considera que están seguros del tratamiento recibido por los especialistas; y, un 1% restante, (2 pacientes), no contestan esa pregunta.

4.4.7. Análisis de la Pregunta 7 relacionada con los precios y formas de pago de los tratamientos

Esta pregunta persigue conocer si los precios y formas de pago de los tratamientos que se realizan en la Clínica de Especialidades “DentalGO”, son asequibles.

Tipo de Respuesta	% de Pacientes Encuestados según el Precio y forma de pago del tratamiento
De Acuerdo	25%
En Desacuerdo	9%
No Responde	6%
Totalmente de Acuerdo	61%
Total Porcentual	**100%**

Tabla 12: % de Pacientes Encuestados que consideran asequible los precios y la forma de pago

Fuente: Encuesta para Pacientes

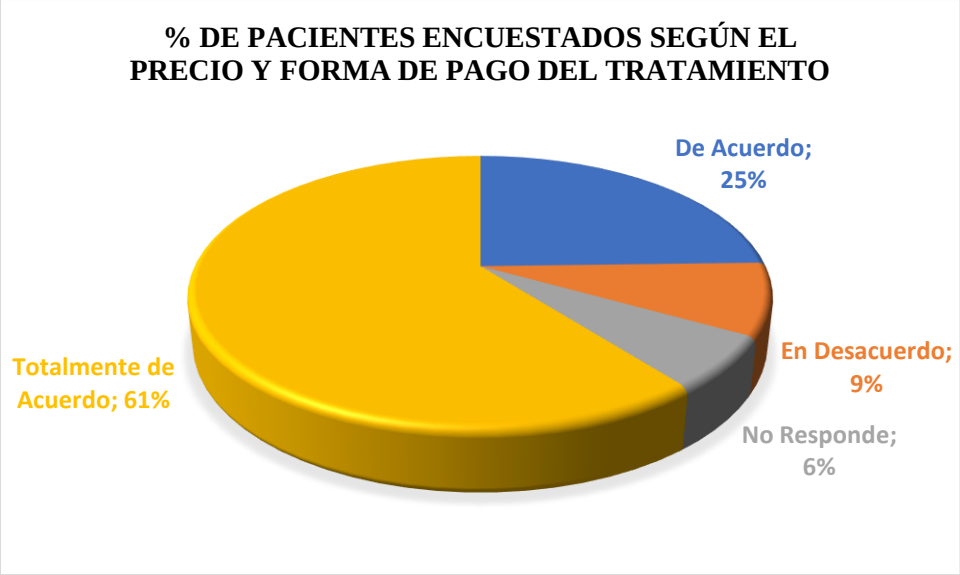


Figura 21: % de Pacientes que consideran asequible el precio y la forma de pago

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 61% (106 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo en que, son asequibles los precios y la forma de pago de los tratamientos que ofrece la clínica, un 25% (43 pacientes), considera que si son buenos los precios y la forma de pago, un 9% restante, (15 pacientes), considera que no son asequibles los precios y formas de pago y un 6% (11 paciente), no contestaron esa pregunta.

4.4.8. Análisis de la Pregunta 8 relacionada con el trato recibido

Esta pregunta persigue conocer el trato de los especialistas y el personal de la clínica hacia los pacientes.

Tipo de Respuesta	# de Pacientes Encuestados según el trato recibido por el personal de recepción en el agendamiento de su cita
De acuerdo	28%
No Responde	3%
Totalmente de Acuerdo	69%
Total porcentual	**100%**

Tabla 13: % de Pacientes Encuestados que consideran bueno el trato recibido
Fuente: Encuesta para Pacientes

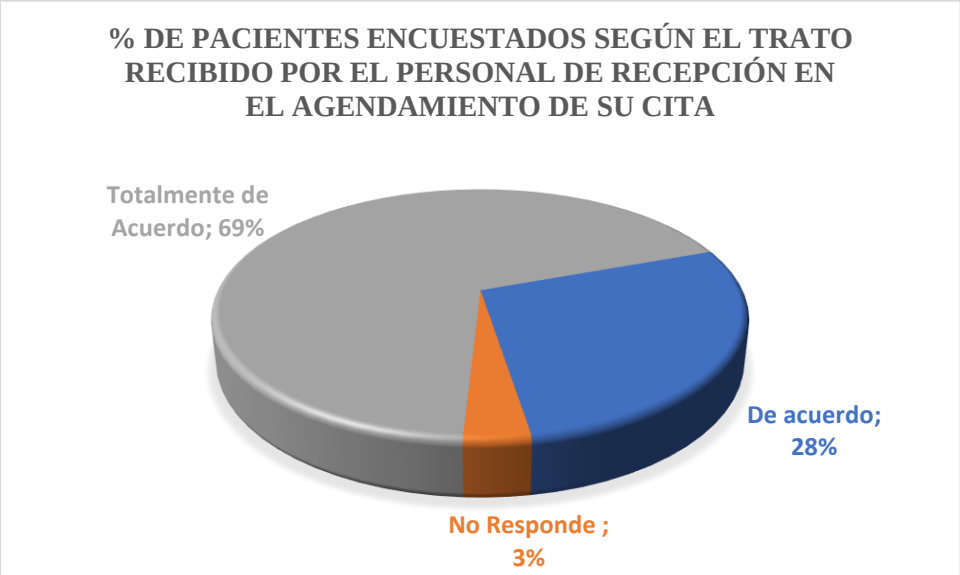


Figura 22: % de Pacientes que consideran bueno el trato recibido
Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 69% (120 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo que el trato recibido es bueno, un 28% (49 pacientes), considera que, si es bueno, un 3% restante, (6 pacientes), no contestaron esa pregunta.

4.4.9. Análisis de la Pregunta 8 relacionada la ubicación de la Clínica Dental

Esta pregunta persigue conocer si la ubicación de la Clínica es buena

Tipo de Respuesta	% de pacientes encuestas que considera que la ubicación de las sucursales de la clínica es buena
De Acuerdo	14%
En Desacuerdo	1%
Totalmente de Acuerdo	85%
Total porcentual	100%

Tabla 14: % de Pacientes Encuestados que consideran buena la ubicación de la clínica

Fuente: Encuesta para Pacientes

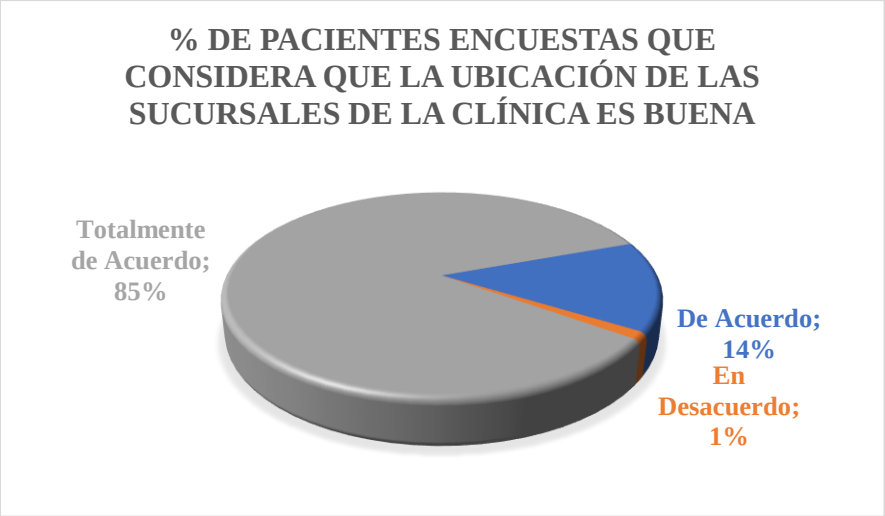


Figura 23: % de Pacientes Encuestados que consideran buena la ubicación de la clínica

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 69% (120 pacientes) del total de encuestados (175), considera que están totalmente de acuerdo que el trato recibido es bueno, un 28% (49 pacientes), considera que, si es bueno, un 3% restante, (6 pacientes), no contestaron esa pregunta.

4.5. Análisis Univariado Encuesta al Personal de la Clínica

Según la muestra se realizó un total de 12 encuestas dirigidas al personal que labora en la clínica de especialidades odontológicas “Dental GO”.

De la tabulación efectuada se desprenden los siguientes tipos de análisis:

4.5.1. Análisis de la Pregunta 1 relacionada a que el personal de la Clínica considera que la apariencia de las instalaciones de la clínica, equipamiento, personal y comunicaciones es el adecuado

Esta pregunta persigue conocer sobre las instalaciones, equipamiento y comunicaciones con las que cuenta la Clínica de Especialidades.

Tipo de Respuesta	**% de Personal que contesto a la Pregunta 1 relacionada con las Instalaciones de la clínica**
Totalmente de Acuerdo	75%
De Acuerdo	25%
Total porcentual	**100%**

Tabla 15: % de Trabajadores Encuestados que consideran las instalaciones, equipamiento y comunicaciones son adecuadas de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 24: % de Trabajadores Encuestados que consideran las instalaciones, equipamiento y comunicaciones son adecuadas de Pacientes Encuestados según el Grado de Satisfacción en el Tratamiento recibido

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 1, se puede mencionar que el 75% (9 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe una adecua instalación física, equipamiento y comunicaciones en la Clínica “DentalGO”, un 25% (3 trabajadores), considera que están de acuerdo en que, si existe una adecuada instalación física, equipamiento y comunicaciones, pero que puede mejorarse.

4.5.2. Análisis de la Pregunta 2 relacionada a que el personal de la Clínica considera adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica

Esta pregunta persigue conocer sobre si es adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica

Tipo de Respuesta	% de Personal que contestó la pregunta relacionada Confiabilidad del servicio
De Acuerdo	25%
Totalmente de Acuerdo	75%
Total porcentual	**100%**

Tabla 16: % de Trabajadores Encuestados que consideran que si es adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica

Fuente: Encuesta para Pacientes

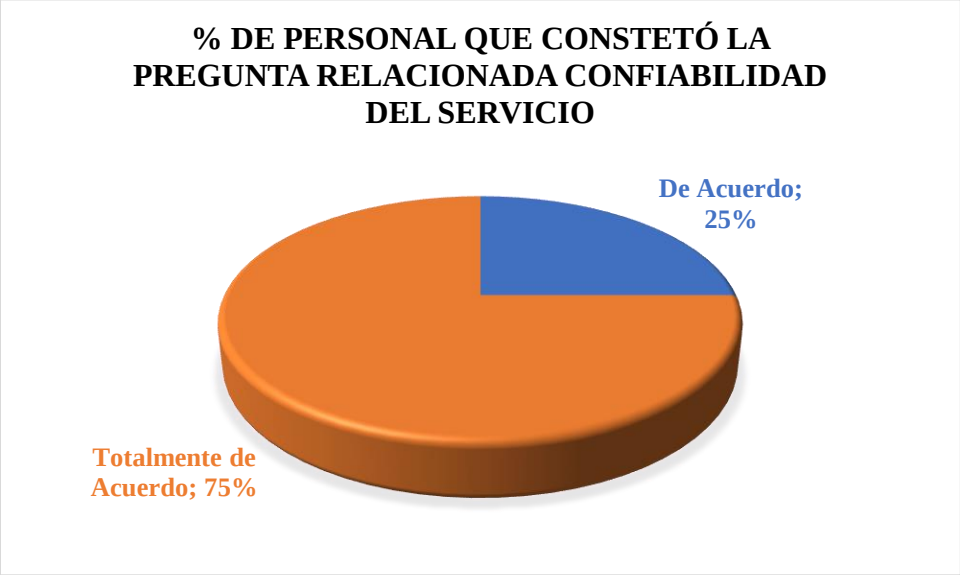


Figura 25: % de Trabajadores Encuestados que consideran que si es adecuada la exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 2, se puede mencionar que el 75% (9 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe una adecua exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica en la Clínica “DentalGO”, un 25% (3 trabajadores), considera que están de acuerdo en que, si existe una adecuada exactitud y confiabilidad del servicio prestado por la clínica, pero que puede mejorarse.

4.5.3. Análisis de la Pregunta 3 relacionada a que el personal de la Clínica considera adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil

Esta pregunta persigue conocer sobre si es adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que consideran que la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil
De Acuerdo	17%
Totalmente de Acuerdo	83%
Total general	**100%**

Tabla 17: % de Trabajadores Encuestados que consideran adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 26: # de Trabajadores Encuestados que consideran adecuada la disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 3, se puede mencionar que el 83% (10 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que están totalmente de acuerdo en que, si existe una adecuada disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil en la Clínica “DentalGO”, un 17% (2 trabajadores), considera que están de acuerdo en que, si existe una adecuada disponibilidad de la clínica dental para ayudar al paciente y darle un servicio es ágil, pero que puede mejorarse.

4.5.4. Análisis de la Pregunta 4 relacionada a que el personal de la Clínica considera que, los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza

Esta pregunta persigue conocer sobre si los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que el conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza
Totalmente de Acuerdo	100%
Total porcentual	100%

Tabla 18: % de Trabajadores Encuestados que consideran que los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 27: % de Trabajadores Encuestados que consideran que los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 4, se puede mencionar que el 100% (12 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que están totalmente de acuerdo en que los conocimientos, amabilidad y experiencia del personal inspiran confianza.

4.5.5. Análisis de la Pregunta 5 relacionada a que el personal de la Clínica considera que, el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada

Esta pregunta persigue conocer sobre el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada
De Acuerdo	25%
Totalmente de Acuerdo	75%
Total porcentual	**100%**

Tabla 19: % de Trabajadores Encuestados que consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 28: % de Trabajadores Encuestados que consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 5, se puede mencionar que el 75% (9 trabajadores) del total de encuestados (12), consideran que el cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada por la clínica en la Clínica “DentalGO”, un 25% (3 trabajadores), considera que están de acuerdo en que, si existe una adecuado cuidado y la atención personalizada que la clínica dental ofrece a sus pacientes es la adecuada, pero que puede mejorarse.

4.5.6. Análisis de la Pregunta 6 relacionada a que el personal de la Clínica se considera una persona comprometida con la clínica

Esta pregunta persigue conocer sobre si se considera una persona comprometida con la clínica.

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que se consideran una persona comprometida con la clínica
Totalmente de Acuerdo	12
Total general	**12**

Tabla 20: % de Trabajadores Encuestados que se consideran una persona comprometida con la clínica
Fuente: Encuesta para Pacientes

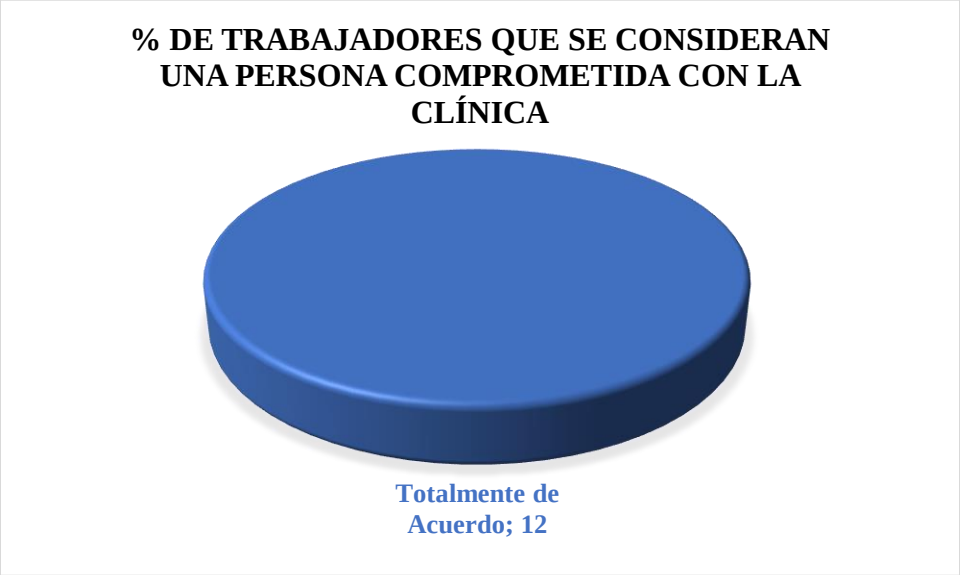


Figura 29: % de Trabajadores Encuestados que se consideran una persona comprometida con la clínica
Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 6, se puede mencionar que el 100% (12 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que son personas comprometidas con la Clínica "DentalGO".

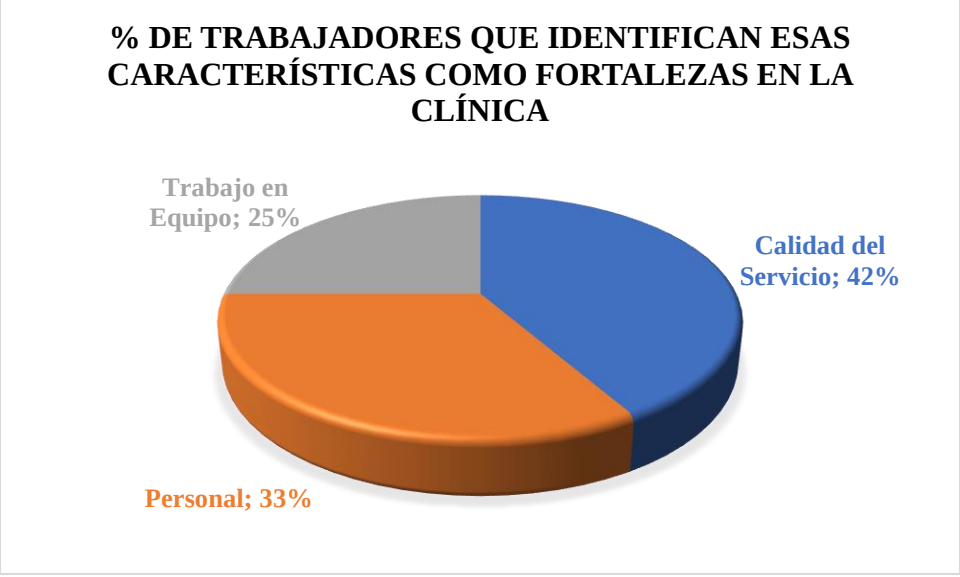
4.5.7. Análisis de la Pregunta 7 relacionada sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica

Esta pregunta persigue conocer sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica.

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que identifican esas características como fortalezas en la Clínica
Calidad del Servicio	42%
Personal	33%
Trabajo en Equipo	25%
Total porcentual	**100%**

Tabla 21: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica.

Fuente: Encuesta para Pacientes



C

Figura 30: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como fortaleza de la clínica.

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 7, se puede mencionar que el 42% (5 trabajadores) del total de encuestados (12), considera que la calidad del servicio es una de las principales fortalezas de la Clínica “DentalGO”, un 33% (4 trabajadores), considera que el personal es otra de las fortalezas que tiene, mientras que el 25% restante (3 trabajador) considera que el trabajo en equipo es otra de sus fortalezas.

4.5.8. Análisis de la Pregunta 8 relacionada sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica

Esta pregunta persigue conocer sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica.

Tipo de Respuesta	% de Trabajadores que identifican esas características como debilidades en la Clínica
Capacitación	33%
Equipamiento	67%
Total porcentual	

Tabla 22: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica.

Fuente: Encuesta para Pacientes



Figura 31: % de Trabajadores Encuestados sobre qué aspectos podría considerar que usted como debilidades de la clínica.

Fuente: Encuesta para Pacientes

Análisis

De los resultados obtenidos de la tabulación de la encuesta relacionado a la pregunta 8, se puede mencionar que el 67% (8 trabajadores) del total de

encuestados (12), considera que el equipamiento es una de las principales debilidades de la Clínica “DentalGO”, un 33% restante (4 trabajadores), considera que la capacitación es otra de las debilidades presentes en la clínica.

4.6. Identificación de fortalezas y debilidades

Una fortaleza en una organización es alguna función que se está llevando a cabo de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta, o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa está realizando en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Mintzberg, 1997) Para Michael Porter, las fortalezas y debilidades son, en conjunto, las capacidades, es decir, los aspectos fuertes como los débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, ventas, comercialización, etc.) (Porter, 1982).

Para el análisis DOFA una vez identificados los aspectos fuertes y débiles se debe proceder a la evaluación de ambos. El éxito de la empresa radica en evitar que las debilidades puedan superar las fortalezas de la compañía. (Talancón, 2006)

4.6.1. Identificación de oportunidades y amenazas

Para (Talancón, 2006), las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo que no son controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la empresa, pero que representan aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas de una organización establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

4.7. Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DOFA	
Clínica de Especialidades Odontológicas "Dental GO"	
FACTORES INTERNOS	**FACTORES EXTERNOS**
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
D01 Planta física limitada D02 Nivel medio de reconocimiento en el mercado D03 Recarga de funciones por falta de personal en procesos administrativos. D04 No hay proceso de direccionamiento y planeación estratégica.	A01 Entrada de nuevos competidores y presencia de empresas con alto reconocimiento en el mercado. A02 Aumento del desempleo en la ciudad y región repercutiendo en la capacidad adquisitiva de los usuarios para tomar alguno de nuestros servicios. A03 Aumento de cobertura de servicios odontológicos especializados en el sistema de salud (Régimen subsidiado y/o contributivo). A04 Reducción de precios en el mercado por competencia.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
F01 Personal altamente calificado F02 El ambiente laboral se presta para buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo F03 Materiales y equipos de alta tecnología F04 Se ofrecen servicios en diferentes especialidades	O01 Aplicación de Nuevas tecnologías odontológicas. O02 Convenios interinstitucionales para prestación de servicios odontológicos. O03 Reconocimiento y ampliación del mercado O04 Necesidad de satisfacción de los pacientes

Tabla 23: Matriz DOFA

Fuente: Encuestas

4.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Permitirá conocer cuáles son las **Debilidades** y **Fortalezas** más importantes de la Clínica Dental y cuantificarlas, además permitirá definir las estrategias para potenciar las Fortalezas y disminuir las Debilidades

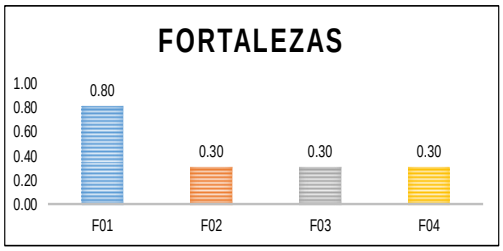
Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Fortalezas		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 5	Valor
F01 Personal altamente calificado	20.00%	4.0	0.80
F02 El ambiente laboral se presta para buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo	10.00%	3.0	0.30
F03 Materiales y equipos de alta tecnología	10.00%	3.0	0.30
F04 Se ofrecen servicios en diferentes especialidades	10.00%	3.0	0.30
Total Fortalezas	**50.00%**		**1.70**

Debilidades		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 5	Valor
D01 Planta física limitada	20.00%	4.0	0.80
D02 Nivel medio de reconocimiento en el mercado	15.00%	3.0	0.45
D03 Recarga de funciones por falta de personal en procesos administrativos.	5.00%	1.0	0.05
D04 No hay proceso de direccionamiento y planeación estratégica	10.00%	2.0	0.20
Total Debilidades	**100.00%**		**1.50**

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

EFI



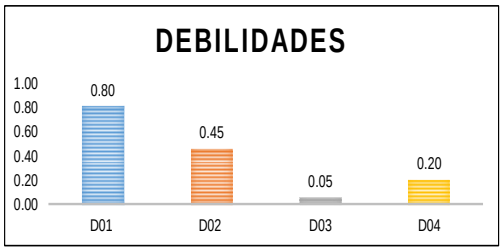


Tabla 24: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Fuente: Encuestas

4.8.1. Análisis Matriz EFI

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultaos:

Cuando el Índice total es mayor a **3.00**, se considera que la Clínica "Dental GO", está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades, donde los factores de fortalezas más importantes son:

- Personal altamente calificado
- El ambiente laboral se presta para buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Mientras que, los factores de debilidades más importantes son:

- Planta física limitada
- Recarga de funciones por falta de personal en procesos administrativos.
- No hay proceso de direccionamiento y planeación estratégica.

4.8.2. Recomendaciones Matriz EFI:

Cuando el Índice total es mayor a **3.0**, se considera que la Clínica "Dental GO", está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

4.9. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Permitirá conocer cuáles son las Oportunidades y Amenazas más importantes de la Clínica Dental y cuantificarlas, además permitirá definir las estrategias para aprovechar las Oportunidades y mitigar las Amenazas:

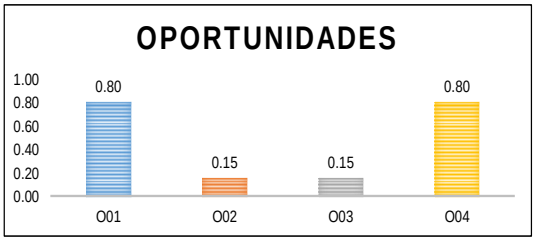
Matriz Evaluación Factores Internos (EFE)

Oportunidades		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 5	Valor
O01 Aplicación de Nuevas tecnologías odontológicas.	20.00%	4.0	0.80
O02 Convenios interinstitucionales para prestación de servicios odontológicos.	5.00%	3.0	0.15
O03 Reconocimiento y ampliación del mercado	5.00%	3.0	0.15
O04 Necesidad de satisfacción de los pacientes	20.00%	4.0	0.80
Total Fortalezas	**50.00%**		**1.90**

Amenazas		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 5	Valor
A01 Entrada de nuevos competidores y presencia de empresas con alto reconocimiento en el mercado.	20.00%	4.0	0.80
A02 Aumento del desempleo en la ciudad y región repercutiendo en la capacidad adquisitiva de los usuarios para tomar alguno de nuestros servicios.	20.00%	4.0	0.80
A03 Aumento de cobertura de servicios odontológicos especializados en el sistema de salud (Régimen subsidiado y/o contributivo).	5.00%	1.0	0.05
A04 Reducción de precios en el mercado por competencia.	5.00%	1.0	0.05
Total Debilidades	**100.00%**		**1.70**

Calificar entre 1y 4		
	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

E
F
E



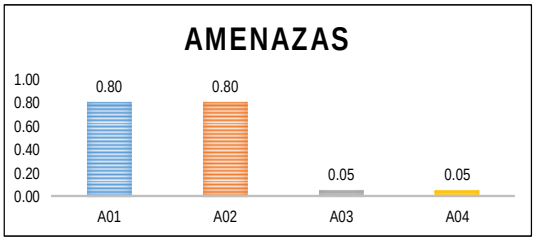


Tabla 25: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Fuente: Encuestas

4.9.1. Análisis Matriz EFE

El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultaos:

Cuando el Índice total es mayor a 3.00, quiere decir que la Clínica "Dental GO", está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. Donde los factores de Amenazas más importante son:

- Entrada de nuevos competidores y presencia de empresas con alto reconocimiento en el mercado.
- Aumento del desempleo en la ciudad y región repercutiendo en la capacidad adquisitiva de los usuarios para tomar alguno de nuestros servicios.
- Aumento de cobertura de servicios odontológicos especializados en el sistema de salud (Régimen subsidiado y/o contributivo).

Mientras que, los factores de Oportunidades más importantes son:

- Entrada de nuevos competidores y presencia de empresas con alto reconocimiento en el mercado.
- Necesidad de satisfacción de los pacientes.

4.9.2. Recomendaciones Matriz EFE:

Cuando el Índice total es mayor a 3.00, se considera que la Clínica "Dental GO", está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

4.10. Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de mando Integral fue presentado en 1992, sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración , que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de la “Clínica de Especialidades Dental GO” en términos de su visión y estrategia, proporcionando una mirada global del desempeño de este negocio.

El CMI sugiere que veamos a la Clínica de Especialidades Odontológicas desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales responden a las siguientes interrogantes:

- Aprendizaje: ¿Cómo la Clínica de Especialidades Odontológicas Dental GO puede aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- Procesos Internos: ¿En qué procesos debe ser excelentes?
- Clientes: ¿Qué necesidades de los pacientes que acuden a la clínica se debe atender para tener éxito?
- Financiera: ¿Qué objetivos financieros debe lograr para ser exitosos?

A continuación, se presentarán las perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos y tácticos que surgieron del análisis DOFA.

Cuadro de Mando Integral

Clínica de Especialidades Odontológicas						"Dental GO"			
Perspectivas	**Objetivo estratégico**		**Objetivos Tácticos**		**Acciones**	**Indicadores seguimiento**	**METAS / Objetivos concretos mínimo**	**medio**	**óptimo**
Financiera	**O.E1**	**O.E. 1 Mejorar la rentabilidad de la Clínica Dental**	**O.T1.1**	O.T.1.1 Aumentar el ingreso promedio de la clínica	Mejorar el porcentaje de cobro de pagos de los pacientes hasta en un 90%	% de Cobro a pacientes	50%	75%	90%
					Incrementar el número de nuevos pacientes en un 15%	# de pacientes nuevos	5%	10%	15%
					Incrementar la rentabilidad de la clínica en un 20%	% de Rentabilidad	5%	10%	20%
			O.T1.2	O.T.2 Disminuir costos de la clínica dental	Disminuir los gastos operativos en un 15%	% de Gastos Operativos	5%	10%	15%
					Reducir el número de citas canceladas en un 90%	# de citas canceladas	50%	75%	90%
Clientes	**O.E.2**	**O.E 2 Mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la clínica**	**O.T.2.1**	O.T.2.1 Incrementar el porcentaje de participación del mercado odontológico	Aumentar el engagement en las redes sociales	% de Posicionamiento de la Marca Digital	0%	50%	90%
					Ampliar el porcentaje de participación del mercado dental	% de Participación en el Mercado	0%	10%	15%
					Reducir los tiempos de espera previo al tratamiento odontológico en un 10%	% de tiempo de espera	0%	5%	10%
			O.T.2.2	O.T.2.2 Brindar una mejor atención odontológica	Mejorar el índice de fidelidad de los pacientes en un 20%	# de Cursos de Atención al Cliente aprobados	10%	15%	20%
					Dar un mejor seguimiento a los pacientes activos en un 100%	# de pacientes activos con seguimiento	50%	75%	100%
Procesos Internos	**O.E.3**	**O.E.3 Mejorar la Gestión Interna de la Clínica**	**O.T.3.1**	O.T.3.1: Mejorar la calidad de los tratamientos	Reducir el número de retratamientos en un 10%	# de Reclamos	-5%	-10%	-15%
					Disminuir el porcentaje de quejas de los tratamientos recibidos por los especialistas en un 60%	# de quejas	40%	50%	60%
			O.T.3.2	O.T.3.2: Incrementar nuevas herramientas tecnológicas	Adquirir nuevas herramientas odontológicas	# de equipos odontológicos adquiridos	0%	50%	100%
					Ampliar la capacidad instalada de la clínica dental	# de sillones odontológicos por sucursal	0%	50%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	**O.E.4**	**O.E.4 Mejorar la gestión del talento humano de la clínica**	**O.T.4.1**	O.T.4.1 Capacitar al personal de la clínica	Establecer acuerdos con centros de capacitación para formar y capacitar a nuestro personal.	# de Acuerdos con centros de capacitación	0%	50%	100%
					Capacitar al personal de la clínica en un 100%	" de Cursos aprobados	0%	50%	100%
			O.T.4.2	O.T.4.2: Establecer acuerdos de cooperación	Incrementar acuerdos con proveedores para garantizar la calidad y precios de los insumos.	# de Acuerdos con proveedores	0%	50%	100%
					Incrementar acuerdos de cooperación técnica con especialistas	# de Acuerdos con especialistas	0%	50%	100%

Tabla 26: Cuadro de Mando Integral

1. **Perspectiva “Financiera”:**

El objetivo final es la creación de valor para la clínica dental, pero los objetivos fijados respecto a la perspectiva financiera como la Rentabilidad que es un indicador muy usual en este tipo de estrategias. Entre ellas tenemos a los siguientes:

- Gastos, que expresa los gastos realizados, el objetivo será intentar controlar el gasto lo máximo posible para adaptarse al presupuesto.
- Ingresos, que refleja los ingresos registrados por la clínica dental, la tendencia debe ser a aumentar estos ingresos en la medida de lo posible.

Los objetivos estratégicos, tácticos e iniciativas para esta perspectiva son:

O.E.1: Mejorar la rentabilidad de la Clínica Dental

Tiene como propósito conocer la rentabilidad de la clínica con el objetivo de disminuir costos innecesarios e incrementar los ingresos percibidos por la clínica, este objetivo estratégico cuenta con los siguientes objetivos tácticos:

O.T.1.1.- Aumentar el ingreso promedio de la clínica

Tiene 3 iniciativas fundamentales

- Mejorar el porcentaje de cobro de pagos de los pacientes hasta en un 95%
- Mejorar el flujo de caja de la clínica
- Incrementar la rentabilidad de la clínica en un 20%

O.T.1.2.- Disminuir costos de la clínica dental

Cuenta con las siguientes iniciativas:

- Disminuir los gastos operativos en un 15%
- Reducir el número de citas canceladas
- Medir la rentabilidad de la clínica

2. Perspectiva "De Clientes":

La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita, en este caso es de mucha importancia la satisfacción de los pacientes de la clínica por lo que los objetivos descritos son determinantes para el mejoramiento de su gestión, como el servicio a los pacientes, que es un indicador muy usual en este tipo de estrategias. Entre ellas tenemos a los siguientes:

- Atención al paciente, que muestra la calidad de la atención prestada al usuario. Es un objetivo principal aumentar esta calidad al máximo posible.
- Satisfacción del paciente, que trata de uno de los objetivos principales del sector. El objetivo es mantener siempre el nivel máximo, incrementándolo siempre que sea posible

Los objetivos estratégicos, tácticos e iniciativas para esta perspectiva son:

O.E.2: Mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece la clínica

Tiene como propósito el diversificar a la clínica abriendo más sucursales en diferentes sectores de la ciudad de Quito y en sus zonas periféricas, este objetivo estratégico cuenta con los siguientes objetivos tácticos:

O.T.2.1: Incrementar el porcentaje de participación del mercado odontológico

Tiene 3 iniciativas fundamentales

- Aumentar el engagement en las redes sociales
- Ampliar las sucursales de la clínica en el sector sur y zonas periféricas de la ciudad
- Reducir los tiempos de espera previo al tratamiento odontológico

O.T.2.2: Brindar una mejor atención odontológica

Tiene 2 iniciativas fundamentales

- Mejorar el índice de fidelidad de los pacientes
- Dar un mejor seguimiento a los pacientes activos

3. Perspectiva "Procesos Internos"

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes, como la calidad de la gestión de la clínica, que es un indicador muy usual en este tipo de estrategias. Entre ellas tenemos a los siguientes:

- Calidad gestión, que registra la calidad en los procesos de gestión. El objetivo es aumentar esta calidad a niveles máximos.
- Calidad servicios, que refleja la calidad en los servicios de la clínica. Es un objetivo primordial alcanzar el máximo nivel ya que repercute directamente en el usuario.
- Satisfacción empleados, que refleja la satisfacción del personal de la clínica. El objetivo es aumentarla lo máximo posible.

Los objetivos estratégicos, tácticos e iniciativas para esta perspectiva son:

O.E.3: Mejorar la Gestión Interna de la Clínica

Tiene como propósito el mejorar los tratamientos y servicios que ofrece la clínica, este objetivo estratégico cuenta con los siguientes objetivos tácticos:

O.T.3.1: Mejorar la calidad de los tratamientos

Tiene 2 iniciativas fundamentales

- Reducir el número de retratamientos en un 10%
- Disminuir el porcentaje de quejas de los tratamientos recibidos por los especialistas

O.T.3.2: Incrementar nuevas herramientas tecnológicas

Tiene 2 iniciativas fundamentales

- Adquirir nuevas herramientas odontológicas
- Ampliar la capacidad instalada de la clínica dental

4. **Perspectiva "de Aprendizaje y Crecimiento"**

La perspectiva de formación o aprendizaje es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la clínica dental, con relación a la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos globales, de manera que los procesos generales de la organización sean ejecutados de manera más efectiva y eficiente, factores como la formación y capacitación, son un indicador muy usual en este tipo de estrategias. Entre ellas tenemos a los siguientes:

- Docencia y formación, que expresa el presupuesto y el cumplimiento del programa dedicado a formación, es un objetivo primordial mantener un nivel alto e intentar aumentarlo progresivamente.
- Activos físicos, que refleja el valor y el estado de la infraestructura y equipamientos del hospital, el objetivo es mantener un buen nivel y optimizarlos.

Los objetivos estratégicos, tácticos e iniciativas para esta perspectiva son:

O.E.4: Mejorar la gestión del talento humano de la clínica

Este objetivo estratégico sirve para identificar las metas que tiene la clínica dental, en relación a la capacitación y formación de su personal y el establecimiento de acuerdos comerciales con los proveedores.

Este objetivo estratégico cuenta con los siguientes objetivos tácticos:

O.T.4.1: Capacitar al personal de la clínica

Tiene 1 iniciativa fundamental

- Establecer acuerdos con centros de capacitación para formar y capacitar a nuestro personal.

O.T.4.2: Establecer acuerdos comerciales

Tiene 1 iniciativa fundamental

- Incrementar acuerdos con proveedores para garantizar la calidad y precios de los insumos.

4.11. Mapa Estratégico

Es la representación gráfica del Plan Estratégico Organizacional, en donde se muestra de manera gerencial y oportuna el Marco Estratégico, los Objetivos Estratégicos, sus Objetivos Tácticos y sus indicadores.

El Mapa Estratégico de la Clínica de Especialidades Odontológicas “DentalGO”, se muestra a continuación:

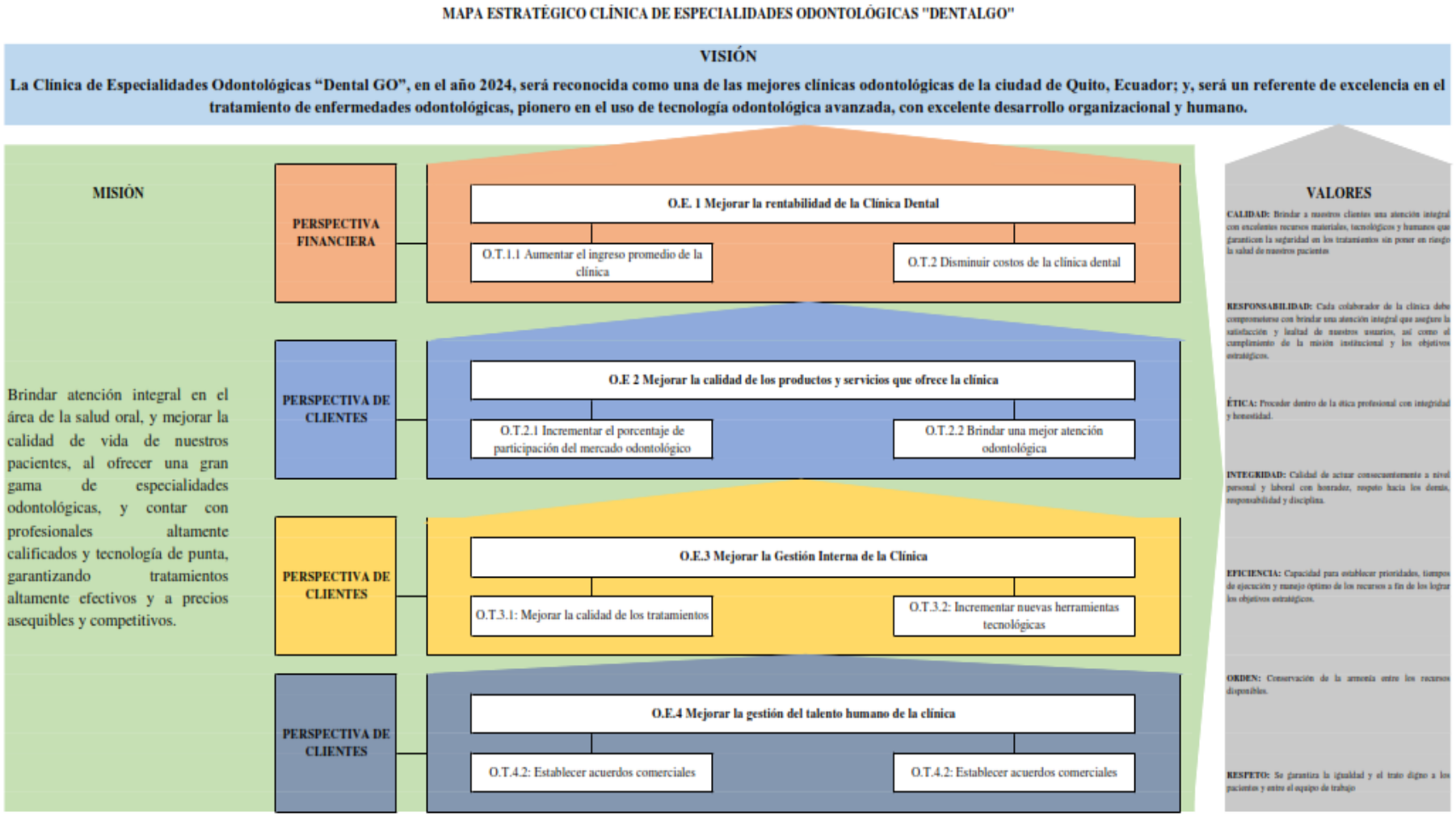


Figura 32: Mapa Estratégico Clínica "Dental GO"

4.12. Estrategias Corporativas

4.12.1. Estrategias Debilidades – Oportunidades

Como medio para la disminución de las Debilidades y el aprovechamiento de las Oportunidades:

1. Elaborar un plan de marketing y marketing digital haciendo énfasis en la participación en Redes Sociales, como medio de acercamiento a la ciudadanía y como mecanismo de promoción del portafolio de productos, aprovechando la calidad y los precios asequibles de los tratamientos, así como la lealtad y reconocimiento de los clientes con el fin de aumentar la demanda de pacientes.
2. Crear alianzas estratégicas y sistema de venta institucional, que permita llegar a las instituciones educativas y empresas ubicadas en el sector donde se encuentra la clínica, así como las entidades de mayor reconocimiento a nivel nacional y regional.
3. Diseñar e implementar una estructura orgánica y proceso de direccionamiento estratégico que permita pleno conocimiento e identificación de la misión, visión y valores corporativos que guían el quehacer de cada colaborador de la clínica.
4. Implementar un sistema de contabilidad que permita recopilar de manera organizada y segura la información contable y financiera de la clínica, facilitando además poder conocer de forma clara los precios y el margen de utilidad que dejan los servicios prestados.
5. Cambiar la modalidad de contratación orden de prestación de servicios por vinculación directa.
6. Elaborar un manual de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clínica.

4.12.2. Estrategias Fortalezas – Amenazas

Como medio para el potenciamiento de las Fortalezas y mitigación de las amenazas:

1. Implementar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación local y del oriente colombiano, transmitiendo al cliente los aspectos que marcan la diferencia con las demás clínicas odontológicas del mercado.
2. Diferenciarse de los demás servicios odontológicos que se prestan en otras clínicas particulares y en los servicios prestados por el sistema de salud nacional, por ser oportunos, eficientes y de alta calidad.
3. Respaldar eventos locales y regionales como medio publicitario y captación de nuevos clientes.

4.12.3. Estrategias Debilidades – Amenazas

Como medio para la disminución de las Debilidades y mitigación de las Amenazas:

1. Implementar el plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad.
2. Establecer convenios interinstitucionales para facilitar la financiación de tratamientos y ofrecer descuentos especiales.
3. Desarrollar nuevos servicios a partir de las necesidades de nuestros usuarios y a oferta del mercado.

4.12.4. Estrategias Fortalezas – Oportunidades

1. Segmentar el mercado concentrándose en la población entre los 18 y 50 años que tienen una mayor participación, en los estratos 3,4 y 5 con mejor capacidad adquisitiva.
2. Realizar relanzamiento de la clínica y difusión de los servicios odontológicos que ofrece la clínica entre posibles clientes localizados en las empresas e

instituciones educativas que se encuentran ubicadas cerca de nuestras instalaciones.

3. Implementar un nuevo servicio en otra especialidad odontológica de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
4. Crear aplicativo que permitan a través de la página web de la clínica apartar cita para valoración, de manera fácil, rápida y segura desde la comodidad de la casa, lugar de trabajo o estudio.

4.13. Plan de Acción

Se proponen el siguiente plan de acción para solucionar las debilidades encontradas:

4.13.1. Función Administrativa:

1. Formular la misión y visión de la clínica odontológica.
2. Definir valores corporativos de la clínica odontológica.
3. Establecer políticas de calidad en la clínica odontológica.
4. Analizar mediante la herramienta DOFA las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Clínica a intervenir.

4.13.2. Función Productiva:

1. Diseñar un instrumento en Excel que le permita a la gerente poseer un sistema sencillo pero concreto y técnico de costeo para sus principales servicios, este mismo instrumento le servirá para calcular los precios de venta.

4.13.3. Función Comercial:

1. Elaborar un presupuesto mensual en ventas, y asignarlo a cada uno de los trabajadores. Buscando incentivar al empleado que logre las metas y objetivos en ventas.
2. Realizar capacitaciones para los empleados de la clínica, con el fin de que tengan una mejor fluidez verbal y convencimiento para vender su servicio.

4.13.4. Función Financiera:

1. Elaborar el punto de equilibrio de la clínica, con el fin de mantener una estabilidad económica en la empresa.
2. Elaborar el presupuesto de costos y gastos mensuales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación:

4.1. Conclusiones

1. Se demostró la importancia de diseñar un direccionamiento estratégico para la clínica odontológica ya que nos permite conocer más a fondo las debilidades que se están presentando y así poder solucionarlos de la mejor manera.

2. Para que una empresa tenga procesos estratégicos acertados es importante tener en cuenta los perfiles de los cargos necesarios, además de realizar continuamente capacitación al personal.

3. Teniendo establecida una misión y visión se da una identidad a la empresa proyectando una imagen positiva, siendo fuente de motivación para el equipo de trabajo logrando así toma de decisiones acertadas que con lleven al éxito de la institución.

4. La implementación de los valores corporativos da una ventaja competitiva a la organización ya que se basa en valores propios y únicos de la empresa, estos valores se transmiten al equipo de trabajo, lo cual nos permite lograr un ambiente laboral favorable que se ve reflejado en la satisfacción de los usuarios y/o clientes.

5. Al plantear las estrategias corporativas se busca expandir el portafolio de servicios de la clínica odontológica y crear alianzas con instituciones educativas e industriales para la captación de nuevos usuarios

4.2. Recomendaciones

1. La implementación del plan estratégico de la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, es de vital importancia para el diagnóstico institucional.

2. La Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental GO”, requiere de una gestión por proceso y una capacitación permanente para todos sus trabajadores.

3. Diseñar una campaña comunicacional a fin de dar a conocer la Misión y Visión de la Clínica “Dental GO”.

4. Promocionar los Valores Corporativos de la Clínica “Dental GO” para que sus pacientes y el público en general los conozcan.,

5. Expandir el portafolio de servicios y establecer alianzas estratégicas que permitan mejorar la calidad de los servicios prestados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Héctor Felipe. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Córdoba, Argentina: EUDECOR, 1999. 240p. (HD30.28. A39).
- Barrow, Paul. CÓMO PREPARAR Y PONER EN MARCHA PLANES DE NEGOCIO. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 275p. (HD30.28.B3E).
- Borello, Antonio. EL PLAN DE NEGOCIOS: DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE UNA INVERSIÓN A ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 194p. (HD30.28. B63).
- David, Fred R. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 355p. (HD30.28. D312E).
- De Kluyver, Cornelis A. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS. Buenos Aires: Pearson Educación, 2001. 226p. (HD30.28.D4E).
- ESTRATEGIAS Y OPERACIONES EMPRESARIALES EN LOS NUEVOS MERCADOS: 20 CASOS DE ESTUDIO. / Por Susana Alonso Bonis y otros; Myriam García Olalla, Camilo José Vázquez Ordás, directores; José Manuel Montes Peón, coordinador. Madrid: Civitas, 2002. 527p. (HD30.28. E82).
- Finch, Brian. CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS. Barcelona: Gedisa, 2002. 174p. (HD30.28.F5E).
- Floyd, Steven W. LA GERENCIA INTERMEDIA: SU IMPORTANCIA Y ESTRATEGIAS. / Steven W. Floyd y Bill Wooldridge. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 165p. (HD30.28. F56E).

- FORJANDO EL FUTURO: PERCEPCIONES GERENCIALES DEL INCAE. / Editor Werner Ketelhöhn y otros. Alajuela, C.R.: INCAE, 2000. 302p. (HD30.28. F59).
- Goodstein, Leonard D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. / Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 442p. (HD30.28. G593E).
- Ayala. (2014). Tablero de Comando Integral.
- Beltrán. (1999). Indicadores de Gestión.
- Bermúdez, R. (2016). Los indicadores de Gestión Organizacional.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc Graw Hill.
- David, F. (1994). *Gerencia Estratégica.*
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica.* Bogotá, D.C: Panamericana Editorial Ltda.
- Halten, K. J. (1987). *Concepto de Estrategia.*
- Jairo. (2003). Estrategia Integral para PyMES Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de*, 10.
- Pacheco, C. y. (2002). Indicadores de Gestión.
- Paredes Santos, A. (1997). *Santos & Alfredo, 1997.* Panamá.
- Pérez Jaramillo, C. M. (2012). Indicadores de Control de Gestión.
- Pérez, J. M. (2009). *Fusiones, Adquisiciones y Valorización de las Empresas.* Madrid: Universidad Complutense.

- Porter, M. (1979). *Estrategias Competitivas.*
- Pulpillo, J. (2016). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva.
- Quintero, L. (2002). Diagnóstico Organizacional.
- Rodríguez, P. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Departamento de Dirección de Personas y Organización, ESADE Business School, Barcelona, España*, páginas 749-754.
- RS Kaplan, D. N. (1996). The balanced scorecard.
- Santos, D. (1996). *El Diagnóstico de la Empresa. .* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Senn. (1999). Sistemas de Información para la administración. 10.
- Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica.* Bogota: Ram Editores.
- Talancón, H. P. (2006). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Tesis*. Ciudad de México DF, México.

Anexos: Encuestas para Pacientes

Encuesta para Pacientes

Dental Go
CLÍNICA DENTAL

Esta encuesta está diseñada con el propósito de promover y la salud dental y conocer el grado de satisfacción de nuestros pacientes.
Su opinión sobre nuestros servicios es necesario para alcanzar esta calidad. ¡Gracias!
Por favor marque únicamente una respuesta, en el círculo que mejor describa su opinión

SECCIÓN 1
Perfil del Encuestado

1. ¿Cúal es su género?	**Masculino**	☐	**Femenino**	☐
2. ¿Cúal es su rango de edad?	**De 5 a 10 año**	☐	**De 11 a 18 años**	☐
	De 19 a 30 año	☐	**De 31 a 50 años**	☐
	De 51 a 70 años	☐	**Más de 70 años**	☐
3. ¿Cúal es su nivel de Instrucción?	**De 5 a 10 año**	☐	**De 11 a 18 años**	☐
	De 19 a 30 año	☐	**De 31 a 50 años**	☐

SECCIÓN II
Grado de Satisfacción

	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	No Responde
4. ¿Estuvo satisfecho con el tratamiento proporcionado por nuestros especialistas?	☐	☐	☐	☐	☐
5 ¿Estuvo satisfecho con el seguimiento del especialista después de culminar su tratamiento?	☐	☐	☐	☐	☐
6. ¿Los especialistas le explicaron claramente el tratamiento necesitado, sus opciones y le participo en el	☐	☐	☐	☐	☐
7. ¿Considera que los precios de los tratamientos y formas de pago son asequibles?	☐	☐	☐	☐	☐
8. ¿El trato recibido por el personal de recepción en el agendamiento de su cita fue el correcto?	☐	☐	☐	☐	☐
9. ¿Considera que la ubicación de las sucursales es buena?	☐	☐	☐	☐	☐

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexos: Encuestas para el personal

Encuesta para Pacientes

Dental Go
CLÍNICA DENTAL

Esta encuesta está diseñada con el propósito de promover y la salud dental y conocer el grado de satisfacción de nuestros pacientes.
Su opinión sobre nuestros servicios es necesario para alcanzar esta calidad. ¡Gracias!
Por favor marque únicamente una respuesta, en el círculo que mejor describa su opinión

SECCIÓN 1
Perfil del Encuestado

1. ¿Cúal es su género?	**Masculino**	☐	**Femenino**	☐
2. ¿Cúal es su rango de edad?	**De 5 a 10 año**	☐	**De 11 a 18 años**	☐
	De 19 a 30 año	☐	**De 31 a 50 años**	☐
	De 51 a 70 años	☐	**Más de 70 años**	☐
3. ¿Cúal es su nivel de Instrucción?	**De 5 a 10 año**	☐	**De 11 a 18 años**	☐
	De 19 a 30 año	☐	**De 31 a 50 años**	☐

SECCIÓN II
Grado de Satisfacción

	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	No Responde
4. ¿Estuvo satisfecho con el tratamiento proporcionado por nuestros especialistas?	☐	☐	☐	☐	☐
5 ¿Estuvo satisfecho con el seguimiento del especialista después de culminar su tratamiento?	☐	☐	☐	☐	☐
6. ¿Los especialistas le explicaron claramente el tratamiento necesitado, sus opciones y le participo en el	☐	☐	☐	☐	☐
7. ¿Considera que los precios de los tratamientos y formas de pago son asequibles?	☐	☐	☐	☐	☐
8. ¿El trato recibido por el personal de recepción en el agendamiento de su cita fue el correcto?	☐	☐	☐	☐	☐
9. ¿Considera que la ubicación de las sucursales es buena?	☐	☐	☐	☐	☐

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN