

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA
CASO: SERVICIDENTAL CÍA. LTDA.**

SILVIO ANDRÉS ÁLVAREZ MORENO

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M., MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN

QUITO, MARZO 2017

DIRECTOR:

Ing. Genoveva Zamora M., MBA

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Cadena Vinueza

Ing. Christian Fajardo

DEDICATORIA

Mi disertación la dedico a Dios, mi familia y a todas las personas y circunstancias de la vida que han hecho de mi la persona que soy.

Silvio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ponerme en los lugares necesarios, con las personas necesarias y en las circunstancias justas para lograr este pequeño objetivo en la vida, que llena de felicidad a quienes más quiero.

A Ramón por ser mi guía, mi ejemplo y mi mentor donde quiera que se encuentre.

A mis padres por todo el apoyo y fundamentalmente por los valores y principios que han marcado mi manera de actuar en todo momento.

A María Augusta, Gabriela, Isaac y Mateo por ser mi soporte, confidentes y motivación más grande de convertirme en un ejemplo a seguir.

Al tenis, por salvarle la vida a un ser que necesitaba disciplina y una luz en tiempos difíciles.

A mi Directora Genoveva Zamora, por todo el apoyo y aguante en todo este proceso.

Silvio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PRESENTACIÓN DE LA CLÍNICA, 2

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA, 2
- 1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA, 2
- 1.3 RAZÓN SOCIAL, 3
- 1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3
- 1.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, 4
- 1.6 SERVICIOS, 7

2 EVALUACIÓN FODA, 10

- 2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIAL, 10
- 2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL, 10
- 2.3 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS O VALORES EMPRESARIALES, 11
- 2.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA, 12
 - 2.4.1 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, 13**
 - 2.4.2 Fuerzas educativas, gubernamentales y legales, 16**
 - 2.4.2.1 Fuerzas Educativas, 16
 - 2.4.2.2 Fuerzas Legales, 17
 - 2.4.2.3 Fuerzas Gubernamentales, 18
 - 2.4.3 Fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas, 20**
 - 2.4.4 Tecnología, 21**
 - 2.4.5 Competencia, 22**
 - 2.4.6 Matriz de perfil competitivo, 23**
 - 2.4.7 Matriz Efe: Análisis de los factores externos, 28**
- 2.5 EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA, 29
 - 2.5.1 Gerencia y personal operativo, 29**
 - 2.5.2 Capital humano, 30**
 - 2.5.3 Marketing, 30**
 - 2.5.4 Análisis de clientes, 31**
 - 2.5.5 Venta de productos y servicios, 32**
 - 2.5.6 Planeación de servicios y fijación de precios, 32**
 - 2.5.7 Ambiental y tratado de desechos, 33**
 - 2.5.8 Matriz EFI: Análisis de los factores internos, 34**
- 2.6 MATRIZ FODA, 36

3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 38

- 3.1 ESTRATEGIAS FODA VALORADAS, 38

3.2	TIPOS DE ESTRATEGIAS, 38
3.2.1	Estrategia Ofensiva FO, 38
3.2.2	Estrategia de Adaptación Defensiva DO, 39
3.2.3	Estrategia defensiva FA, 39
3.2.4	Estrategia de Supervivencia Defensiva DA, 39
3.2.5	Matriz FODA Causal, 40
3.2.6	Matriz FODA Calificación de Relaciones Causales, 41
3.3	DETERMINACIÓN DE VITALES Y TRIVIALES POR MEDIO DE REGLA PARETO, 43
3.4	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 45
4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FODA, 48
4.1	DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS FODA, 48
4.2	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE, 51
4.3	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL, 54
4.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 55
4.4.1	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, 61
4.4.1.1	Capital Humano, 61
4.4.1.2	Capital de Información, 65
4.4.1.3	Capital Organizacional, 68
4.4.2	Perspectiva de los procesos Internos, 70
4.4.2.1	Proceso de Gestión de Operaciones, 70
4.4.2.2	Proceso de Gestión de Clientes, 72
4.4.2.3	Proceso de Innovación, 75
4.4.2.4	Procesos Reguladores y Sociales, 77
4.4.3	Perspectiva del Cliente, 79
4.4.4	Perspectiva Financiera, 81
4.5	MAPA ESTRATÉGICO: SERVICIDENTAL CÍA. LTDA., 83
4.6	BALANCED SCORECARD, 85
4.7	PLAN DE ACCIÓN, 88
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 94
5.1	CONCLUSIONES, 94
5.2	RECOMENDACIONES, 97
	REFERENCIAS, 101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores Competitivos,	25
Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo,	26
Tabla 3: Matriz EFE: Matriz de Factores Externos,	28
Tabla 4: Matriz EFI: Matriz de Factores Internos,	35
Tabla 5: Análisis FODA,	37
Tabla 6: Matriz FODA Causal,	41
Tabla 7: Matriz FODA con Calificación de Relaciones Causales,	42
Tabla 8: Matriz de Vitales y Triviales Pareto,	44
Tabla 9: Matriz de Objetivos Estratégicos,	46
Tabla 10: Matriz de Estrategias FODA,	49
Tabla 11: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE,	53
Tabla 12: Valoración para funcionarios de Servidental Cía. Ltda.,	62
Tabla 13: Capital Humano,	63
Tabla 14: Familias de Puestos Estratégicos,	64
Tabla 15: Familias de Puestos Estratégicos con Personal por puesto,	64
Tabla 16: Familias de Puestos Estratégicos: Disponibilidad de personal,	65
Tabla 17: Infraestructura Tecnológica,	66
Tabla 18: Aplicaciones del Capital de Información,	67
Tabla 19: Agenda de Cambio Organizacional,	68
Tabla 20: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento,	69
Tabla 21: Gestión de Operaciones,	71
Tabla 22: Gestión de Clientes,	74
Tabla 23: Gestión de Innovación,	76
Tabla 24: Gestión de Procesos Reguladores y Sociales,	78
Tabla 25: Perspectiva del Cliente,	80
Tabla 26: Gestión Financiera,	82
Tabla 27: Balanced Scorecard. Servidental Cía. Ltda.,	86
Tabla 28: Plan de Acción / Ruta Crítica,	89

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Ubicación Geográfica Servidental Cía. Ltda., 2
Figura 2: Organigrama Estructural Servidental Cía. Ltda., 4
Figura 3: Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave, 12
Figura 4: Ubicación Geográfica: Ciudad de Riobamba, 13
Figura 5: Indicadores Económicos: Ciudad de Riobamba, 14
Figura 6: Actividades Económicas de la Población: Provincia de Chimborazo, 14
Figura 7: Actividades Económicas de la Población: Provincia de Chimborazo – Distribución,
14
Figura 8: Cantidad de Chimboracenses Afiliados al Seguro Social, 15
Figura 9: Modelo de competencia de las cinco fuerzas, 22
Figura 10: Factores del Cuadro de Mando Integral, 56
Figura 11: Mapas Estratégicos: el modelo de creación de valor, 57
Figura 12: Esquema Mapa Estratégico: BSC., 58
Figura 13: Mapas Estratégicos: BSC: Proceso continuo de generación de valor, 60
Figura 14: Mapa Estratégico: Servidental Cía. Ltda., 84

RESUMEN EJECUTIVO

Servicidental Cía. Ltda., es una Clínica Odontológica que busca desde el año 2004 ser la empresa líder en el sector de la salud oral en la ciudad de Riobamba por lo que requiere para su óptimo funcionamiento un Plan Estratégico integral que dirija las operaciones, mediante diferentes estrategias de gestión en las áreas de servicio que actualmente oferta en su portafolio de servicios.

El mundo en la actualidad vive tiempos difíciles, sin embargo, la tecnología está jugando un papel determinante en todas las actividades comerciales a nivel global. Ecuador se encuentra en circunstancias políticas y económicas complejas, por esto, resulta fundamental para la empresa saber potenciar sus fortalezas para lograr tomar las oportunidades que ofrece el mercado, integrando en su gestión herramientas tecnológicas y digitales para la optimización de recursos y procesos.

Servicidental Cía. Ltda., en sus 13 años de existencia es reconocida como una de las mejores clínicas odontológicas en la ciudad de Riobamba por su excelente servicio al cliente, diversidad de servicios y sus aportaciones al desarrollo de la sociedad. A lo largo de los años ha generado una imagen de marca estable, sin embargo, por el inadecuado uso de los recursos, se ha visto afectada con la disminución sustancial de clientes, además, sus iniciativas de publicidad y marketing han estado orientadas únicamente hacia lo tradicional, dejando de lado la innovación con herramientas digitales. Servicidental Cía. Ltda., desea

dirigir sus esfuerzos a diferentes segmentos del mercado, de acuerdo a las necesidades que los mismos demandan, para una posterior expansión de la marca a otras ciudades del país.

Las estrategias de gestión y marketing que contempla el presente trabajo se enfocan en la correcta comunicación y difusión masiva de la empresa hacia los ciudadanos mediante el uso de herramientas de social media marketing; de esta manera busca generar un incremento sustancial en las ventas y la fidelización de los actuales clientes.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Riobamba es un mercado diverso con un alto mercado cautivo, con considerable segmento de la población de poder adquisitivo medio alto, quienes son constantes demandantes de diversos servicios odontológicos fundamentalmente estéticos.

Servicidental Cía. Ltda., es una empresa de servicios odontológicos y soluciones estéticas dentales que tiene presencia en la ciudad de Riobamba desde hace trece años. Forma parte de la gran oferta de servicios dentro del sector de la Medicina Oral y Estética, su gestión a lo largo de los años ha sido orientada a contribuir además en el desarrollo de la ciudad fomentando dentro de sus operaciones la responsabilidad social como uno de sus principales pilares.

El presente Plan Estratégico, pretende determinar la posición actual frente a la competencia que posee Servicidental Cía. Ltda., en el mercado y mostrar las estrategias más viables de gestión y marketing a realizar para una correcta difusión hacia la ciudadanía y logro de sus objetivos empresariales.

1 PRESENTACIÓN DE LA CLÍNICA

1.1 ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA

Servidental Cia. Ltda. es una empresa ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, forma parte de la gran oferta de servicios dentro del sector de la Medicina Oral y Estética, su gestión a lo largo de los años ha sido orientada a contribuir además en el desarrollo de la ciudad fomentando dentro de sus operaciones la responsabilidad social como uno de sus principales pilares.

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Servidental Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles 10 de Agosto 22-10 y Espejo.

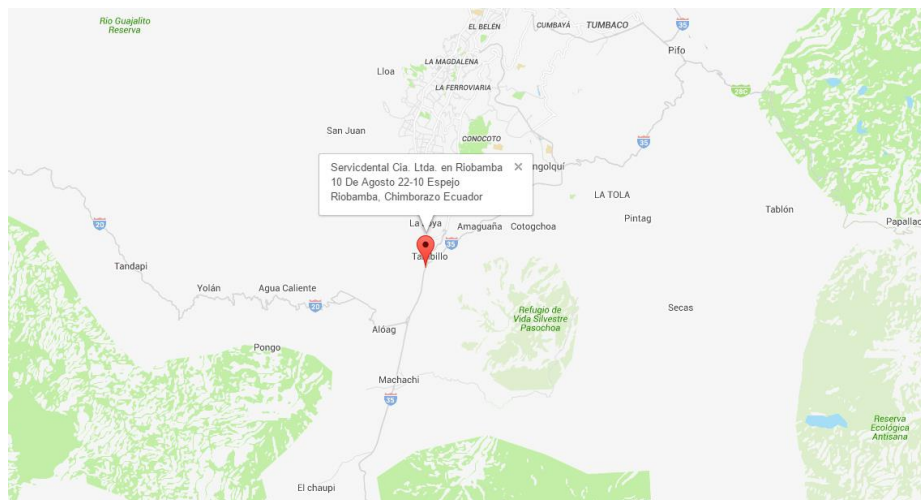


Figura 1: Ubicación Geográfica Servidental Cía. Ltda.

Fuente: (Google Maps, 2016)

1.3 RAZÓN SOCIAL

Según el criterio del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el RUC 0691708055001 pertenece a Servidental Cía. Ltda. El contribuyente antes descrito se encuentra en un estado activo, constituido como una Sociedad que como Actividad Económica Principal tiene las Actividades de Consulta y Tratamiento por Odontólogos ya sean Generales o Especialistas en consultorios Privados. (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2015)

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Servidental Cía. Ltda., es una empresa de servicios odontológicos y soluciones estéticas dentales que tiene presencia en la ciudad de Riobamba desde hace diez años. A lo largo de este periodo ha ido construyendo una imagen, posicionando su marca y penetrando en el mercado de la ciudad. Aunque cuenta con una ventaja diferenciadora basada en el servicio y trato al cliente, en los últimos años ha visto como las ventas han disminuido al igual que el volumen de clientes potenciales, fenómeno que, según sus socios explican se debe al aumento de la competencia y la falta de estrategias para afrontar estos cambios en el mercado.

Servidental Cía. Ltda., es una organización, constituida legalmente como una Sociedad Anónima con fines de lucro, misma, que pertenece al sistema de salud, ofrece servicios odontológicos a toda la zona centro del país.

Comienza sus operaciones en el año 2004, siendo la pionera en un modelo de negocio que brinda servicios odontológicos integrales en la ciudad de Riobamba, abarcando diversas áreas de tratamiento. (Moreno, Organigrama y descripción de la Empresa, 2015)

1.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La gestión administrativa y operativa de la clínica se sustenta en un organigrama, en el que constan los cargos y responsables; la Ilustración 1 muestra su distribución.

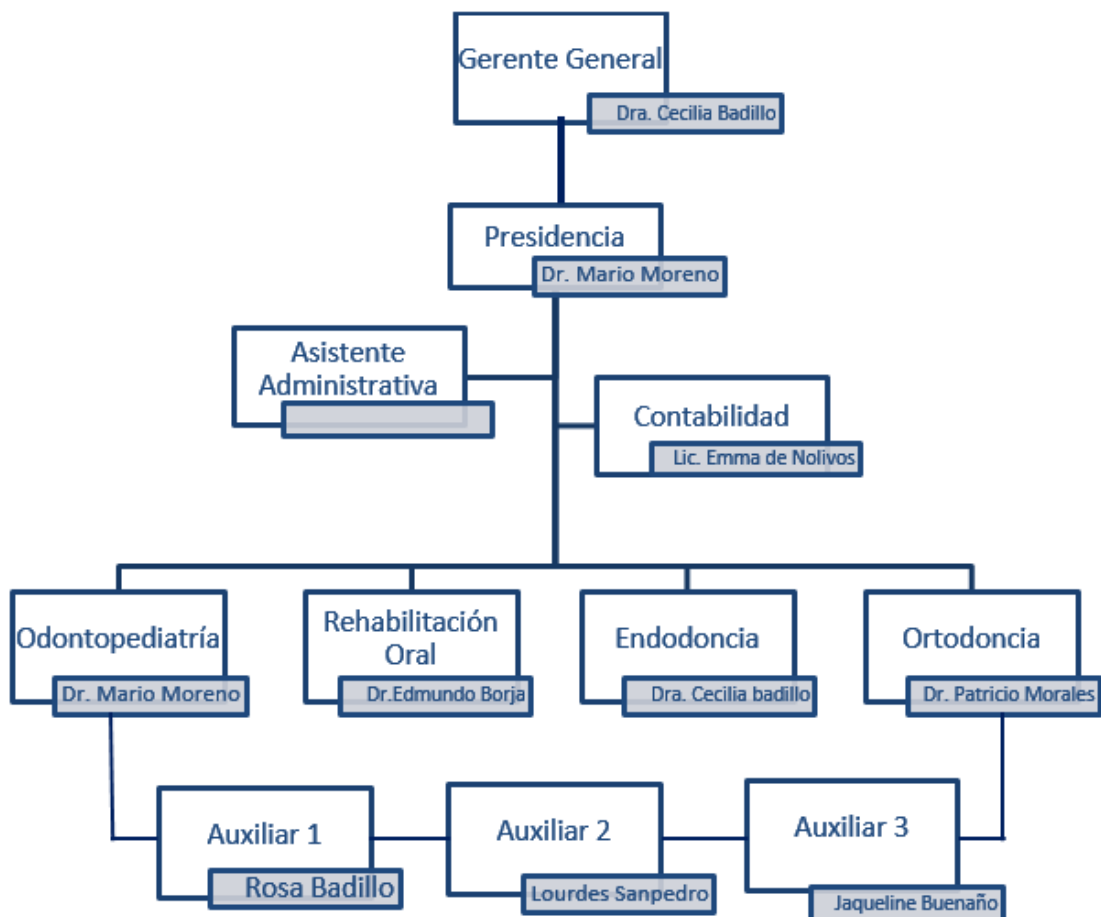


Figura 2: Organigrama Estructural Servidencial Cía. Ltda.

Fuente: (Moreno, 2015) Servidencial Cía. Ltda.

GERENCIA GENERAL

Gestionar y coordinar los recursos de la organización, ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr una gestión unificada, además, establecer el propósito del proceso gerencias; es decir, hacia dónde va la empresa. (Moreno, 2015)

PRESIDENCIA

Se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y dentro de sus funciones son: Dirigir y controlar el funcionamiento de Servidental Cía. Ltda. Además, representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva. El Presidente es el representante Legal de la sociedad, para todos los actos judiciales y extrajudiciales. (Moreno, 2015)

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio a los clientes.

CONTABILIDAD

Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. (Moreno, 2015)

ÁREAS DE ESPECIALIDAD

La empresa cuenta con 6 áreas de especialización, su objeto principal es garantizar la disponibilidad y excelencia de servicio requerido por el cliente.

Además, tener políticas corporativas claras a seguir, las que servirán como guía para ofrecer un servicio óptimo en las diferentes especialidades odontológicas que la empresa ofrece y acorde los requerimientos del mercado potencial y clientes. (Moreno, 2015)

AUXILIARES DE ENFERMERÍA

Dentro de las principales funciones está el asistir al personal facultativo (médicos y enfermeros) en sus labores.

Esta asistencia no sólo se limita a las funciones estrictamente sanitarias, sino que también se incluye el apoyo administrativo y, en menor medida, la colaboración en actividades docentes y de investigación. (Moreno, 2015)

1.6 SERVICIOS

Servicidental Cía. Ltda., dispone de un amplio portafolio de servicios que se lista a continuación:

- Rehabilitación Oral
- Odontología Preventiva
- Cirugía Oral y Maxilofacial
- Ortodoncia
- Odontología Estética
- Odontopediatría.

Cada una de las áreas que maneja la organización, busca entregar calidad en las actividades y recursos que utiliza, para la satisfacción de los usuarios. La clínica cuenta con la más moderna tecnología con el fin de ofrecer un excelente servicio, profesional y cordial, para las familias de la zona centro del país.

Desde los inicios de funciones de la clínica se ha buscado innovar en diversos ámbitos para lograr la consecución de los objetivos planteados en un inicio. Además de ser una institución con fines de lucro, busca llegar a los sectores menos protegidos en educación, prevención y salud oral de sectores rurales aledaños a la ciudad de

Riobamba, con planes de responsabilidad social, propios de una institución consiente de las diferentes realidades de la población ecuatoriana. (Badillo, 2015)

La empresa cuenta con instalaciones modernas, cómodas, con tecnología de punta y reconocidos especialistas en las diferentes áreas odontológicas, profesionales de probada experiencia y altamente calificados, que permiten dar a los pacientes una atención global acorde con las necesidades cambiantes del entorno, apegados a la legislación Ecuatoriana vigente.

En este trabajo de fin de carrera se hace un análisis a fondo de la situación interna y externa de la clínica para luego formular estrategias que le permitan llegar a un mejor desempeño en el mercado. El análisis de la empresa inicia con un diagnóstico de la situación externa, caracterizando la situación y comportamiento de consumo en cuanto a salud oral en la ciudad de Riobamba, e indagando a través de un breve análisis de mercado, los hábitos de los clientes potenciales. Luego del análisis se podrán determinar las oportunidades y amenazas.

De igual manera se realizará un análisis interno, conociendo las áreas, procesos y portafolio de servicios para identificar las debilidades y fortalezas.

Con la identificación las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas se elaborarán la matriz FODA cruzada de donde surgirán una serie de estrategias.

Tomando en cuenta la competencia del sector de servicios odontológicos en la ciudad de Riobamba y las características del negocio, se podrá identificar la ventaja diferenciadora de la empresa.

Desarrollado el análisis FODA, se procederá a la formulación de objetivos y estrategias que finalmente den pie a la elaboración del cuadro de mando integral con indicadores que permitan una correcta toma de decisiones, gestión y control de la empresa, objetivo del presente trabajo de disertación. (Badillo, 2015)

2 EVALUACIÓN FODA

El direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo ordenado de la gestión de una compañía; Servidental Cía. Ltda., cuenta con misión, visión y principios empresariales definidos de manera implícita, por lo que conjuntamente con la administración de la empresa se ha decidido reformularlos, en base a los documentos elaborados en la constitución de la empresa y tomando en cuenta la evolución que ha tenido la empresa y las proyecciones que se tiene en el corto y largo plazo.

2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

Nuestro compromiso fundamental es brindar una atención integral en salud oral, a través de la oferta de servicios odontológicos de calidad, con eficiencia y honestidad, atención personalizada por parte de nuestro equipo humano, infraestructura y tecnología de punta, todo esto sin descuidar el fuerte compromiso social con la comunidad en temas de prevención y salud oral.

2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN EMPRESARIAL

Consolidar a Servidental Cía. Ltda., en el corto plazo como la empresa líder en la prestación de servicios odontológicos en la ciudad de Riobamba, reconocida por la calidad de sus servicios, satisfacción y fidelidad de sus pacientes; en el mediano plazo constituir a la clínica como líder en la zona centro del país, con miras de expansión a otras ciudades a largo plazo.

2.3 FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS O VALORES EMPRESARIALES

Los valores empresariales son o constituyen la cultura corporativa, propios de cada organización dadas sus características competitivas, de su entorno y de las expectativas de sus clientes y socios. Partiendo de esto a continuación se definen los valores para Servidental Cia. Ltda.

Responsabilidad

Buscamos la satisfacción y fidelidad de nuestros pacientes buscando siempre cumplir con nuestro trabajo de manera oportuna y eficiente, satisfaciendo así sus necesidades y requerimientos. Además, se busca contribuir con un plan constante de educación en salud y prevención oral a los sectores rurales de la provincia de Chimborazo. (Real Academia Eespañola - RAE, 2014)

Confiabilidad

“Generar confianza en cada uno de nuestros pacientes brindándoles servicios de calidad acorde con nuestra oferta empresarial y con información precisa y oportuna para tomar las mejores decisiones en cuanto a su salud bucodental.” (Real Academia Eespañola - RAE, 2014)

Servicio

“Servidental Cia. Ltda., busca satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través de la mejora continua en la atención y el compromiso de nuestro equipo humano garantizando el cumplimiento de los principios fundamentales de la empresa.” (Harvard Deusto EAE, 2016)

Honestidad

“Se busca un trabajo coherente y concordante entre la manera de actuar y los principios y valores empresariales, reflejados en la confianza constante de nuestros clientes y su comunicación externa de los mismos acerca de la empresa”. (Harvard Deusto EAE, 2016)

Trabajo en Equipo

“El equipo humano trabaja en conjunto buscando una energía saludable en la consecución de los objetivos empresariales, colaborando unos con otros para alcanzar las metas propuestas, siempre manteniendo la integridad en cada una de las actividades a realizar.” (El Trabajo en Equipo, 2016)

2.4 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. (David F. R., 2013, pág. 61)

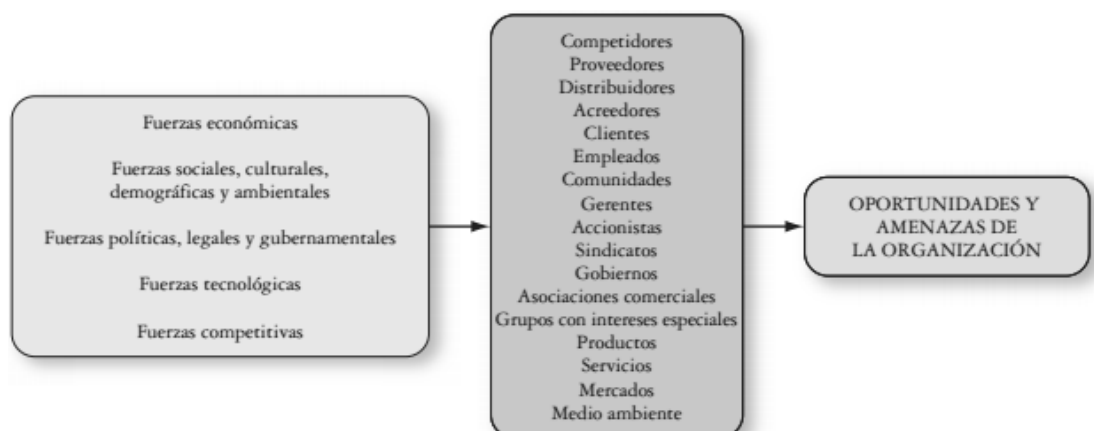


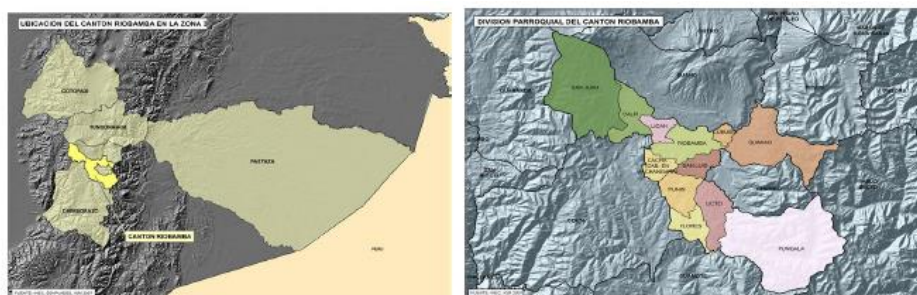
Figura 3: Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave

Fuente: (David, 2013)

2.4.1 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las instituciones de diversos tamaños, tanto públicas como privadas de todas las industrias se ven en la actualidad impactadas por las oportunidades y las amenazas que se presentan con el cambio inminente del entorno. (David F. R., 2013, pág. 67)

La ciudad de Riobamba está conformada por 12 parroquias que actualmente constituyen una población de 225.7 mil habitantes, esto representa en la actualidad un 49,2% de la población de la Provincia de Chimborazo, donde un 64,8% se encuentra en la zona urbana de la ciudad y el otro 35,2% en la zona rural. Adicional a esto, podemos mencionar que la población de la ciudad y provincia es mayoritariamente femenina aunque por una diferencia mínima (Mujeres 52,7%; Hombres 47,3%) Tablas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)



• El cantón RIOBAMBA cuenta con 12 parroquias.

• Representa el 15.1% del territorio de la provincia de CHIMBORAZO (aproximadamente 1.0 mil km²).

Figura 4: Ubicación Geográfica: Ciudad de Riobamba

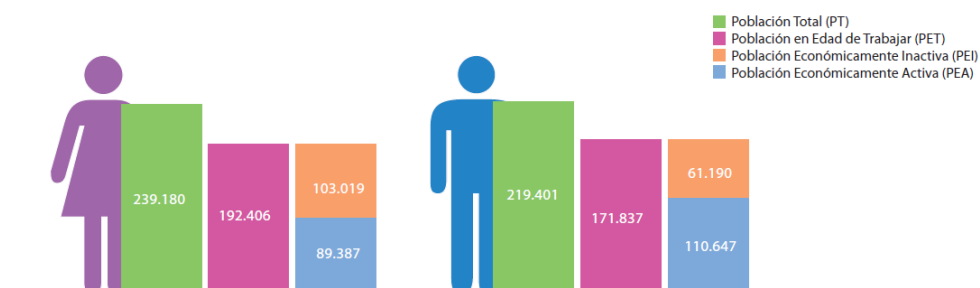
Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Población:	225.7 mil hab. (49.2% respecto a la provincia de CHIMBORAZO).
Urbana:	64.8%
Rural:	35.2%
Mujeres:	52.7%
Hombres:	47.3%
PEA:	54.7% (50.3% de la PEA de la provincia de CHIMBORAZO)

Figura 5: Indicadores Económicos: Ciudad de Riobamba

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

La población económicamente activa en la provincia de Chimborazo ha crecido considerablemente según datos del INEC en su censo económico realizado en el año 2010 como se muestra a continuación en la siguiente ilustración.



* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Figura 6: Actividades Económicas de la Población: Provincia de Chimborazo

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010



*Personas ocupadas de 10 años y más.

Figura 7: Actividades Económicas de la Población: Provincia de Chimborazo - Distribución

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Aporte o afiliación*	Personas
No aporta	126.097
IESS Seguro general	32.332
IESS Seguro campesino	13.228
Seguro ISSFA	3.044
IESS Seguro voluntario	2.568
Se ignora	2.326
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSP	1.211
Seguro ISSPOL	1.021

*Personas ocupadas de 18 años y más.

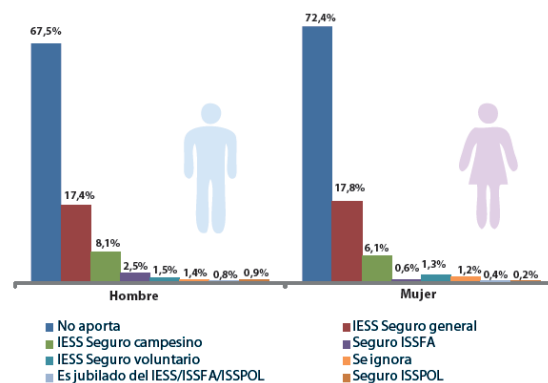


Figura 8: Cantidad de Chimboracenses Afiliados al Seguro Social

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Luego de analizar el mercado de la ciudad de Riobamba, podemos evidenciar tres **oportunidades** claves para Servidental Cia. Ltda., en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos.

El 64,8% de la población se encuentra en la zona urbana de la ciudad de Riobamba, a esto, la población femenina de la ciudad de Riobamba excede a la población masculina en 5 puntos porcentuales. Según un estudio realizado por “El Diario Ec”, en el país mensualmente las mujeres gastan un promedio de 200 dólares mensuales en cuidado personal, estética y belleza. (Diario El Diario, 2014)

Finalmente la población económicamente activa dentro de la ciudad de Riobamba ha incrementado considerablemente en los últimos años. Por lo antes mencionado, el cantón Riobamba concentra estratos económicos de mayor poder adquisitivo.

Sin embargo, cabe resaltar que dentro del estudio, económico – demográfico realizado, se puede identificar dos **amenazas** importantes para Servidental Cia.

Ltda. Se ha determinado que el 72,5% de la población de la provincia de Chimborazo posee seguro de atención médica del gobierno, esto representa para la empresa una barrera evidente, además, es importante tomar en cuenta que el 35% de la población de la provincia de Chimborazo se encuentra económicamente inactiva, esta información debe ser considerada tomando en cuenta que a futuro la empresa buscará atacar otros segmentos de mercado.

2.4.2 Fuerzas educativas, gubernamentales y legales

2.4.2.1 Fuerzas Educativas

Las instituciones educativas de estudios superiores o tercer nivel constituyen un factor de estudio importante en el presente trabajo debido a que la oferta de servicios educativos para carreras de odontología, en un largo plazo constituye una competencia potencial de profesionales en el área odontológica. En la actualidad en la ciudad de Riobamba la oferta de estudiantes de odontología ha incrementado por la oferta de esta carrera en la Universidad Interamericana del Ecuador (UNIDEC).

Tener en el medio una universidad que oferte la carrera de odontología constituye una evidente **amenaza** año tras año para Servidental Cia. Ltda., generando continuamente nuevos profesionales, que buscan ejercer su profesión independientemente, sumándose la competencia del mercado de salud oral en la ciudad.

2.4.2.2 Fuerzas Legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Podemos concluir entonces que los factores gubernamentales, legales y políticos son generadores de oportunidades y amenazas determinantes para las organizaciones de todo tamaño e industria. (David F. R., 2013, pág. 69)

De acuerdo a la clasificación Económica CIIU, la empresa se encuentra dentro de “*Actividades de Médicos y Odontólogos*” (Q8620.02).

Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado, por ejemplo, odontología, endodoncia y odontología pediátrica; estomatología; ortodoncia. Estas actividades pueden realizarse en consultorios privados, en consultorios colectivos, en clínicas ambulatorias, en clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sindicales o fraternales y en los propios domicilios de los pacientes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Servicidental Cia. Ltda., fundamenta todo su accionar en el “Código de Ética Profesional para Odontólogos”.

Art. 1. El presente Código, de acuerdo con la disposición Transitoria Tercera de la Ley de Federación Odontológica Ecuatoriana, para el Ejercicio, Defensa y Perfeccionamiento Profesional, establece las normas de conducta para el Odontólogo en sus relaciones con:

1. *El Estado;*
2. *La Sociedad;*
3. *La Federación Odontológica Ecuatoriana;*
4. *Entre Odontólogos y Profesionales afines;*
5. *Pacientes; y,*
6. *Personal Paraodontológico*

El esquema legal bajo el cual funciona la empresa, constituye una **oportunidad** importante frente a la competencia, además de brindar respaldo y tranquilidad a los clientes.

2.4.2.3 Fuerzas Gubernamentales

El gobierno nacional mantiene un presupuesto de 2,492USD millones de dólares para 2016 destinados a inversión en el sector de la salud.

En ocho años de gobierno se contabilizan a escala nacional 38 centros de salud inaugurados, 14 de ellos tipo C que en realidad son pequeños hospitales porque cuentan con todo lo necesario para atención emergente.

Adicionalmente, están en construcción 57 centros de salud tipo A, B y C, según las necesidades de la población en diversos lugares del país. Además, se inauguraron 11 hospitales, se han intervenido integralmente 13 más, y están en construcción otros 10 hospitales de gran capacidad y alta tecnología. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

En tanto, Riobamba (Chimborazo).- Con una inversión de 3,9 millones de dólares se construyó el Centro de Salud Tipo C. Esta moderna casa de

salud fue edificada en un terreno donado por la Escuela Politécnica del Chimborazo (ESPOCH).

La unidad de salud brindará servicios como medicina general, medicina familiar, consulta especializada en ginecología y pediatría, salud oral, salud mental, obstetricia, emergencia las 24 horas, laboratorio, farmacia, promoción de la salud y terapia respiratoria.

Otro tema de principal consideración es la inserción de médicos extranjeros que pueden trabajar en Ecuador registrándose en el Plan Ecuador Saludable “Voy por Ti”, por los convenios bilaterales entre Estados y a través de los contratos directos en las unidades desconcentradas del Ministerio de Salud Pública, por ejemplo en los hospitales, que tienen autonomía, cuando son residentes en el país.

Édison Guamán, coordinador del Plan Ecuador Saludable Voy Por Ti, explica que el proyecto busca captar y retener la mayor cantidad de profesionales de la salud tanto ecuatorianos como extranjeros que están en el exterior, priorizando a los médicos especialistas y sub especialistas, mediante la ejecución del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

El objetivo es que se garantice la idoneidad en la vinculación de postulantes altamente capacitados, que cuenten con los conocimientos, experiencia, destrezas y competencias técnicas necesarias, a fin de cubrir los requerimientos en las áreas críticas y regiones desabastecidas de Ecuador.

A través de este plan se han incorporado 1.390 profesionales de la salud, de ellos 303 son extranjeros y 1.087 ecuatorianos. La contratación por medio de este plan tiene un período máximo de dos años.

Carlos Andrés Emanuele, director nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales del MSP, explica que con el fin de garantizar el cuidado integral de la población, Ecuador ha suscrito convenios de cooperación internacional orientados al fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud, con los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Perú y Venezuela; específicamente con Cuba se han celebrado convenios para el apoyo en el tema de talento humano. (Macías, 2015)

La inversión gubernamental para la implementación de nuevos centros de salud y el constante ingreso de profesionales extranjeros como apoyo a planes de cooperación internacional para fortalecer el Sistema de Salud Nacional, son evidentemente una **amenaza** para Servidental Cía. Ltda.

2.4.3 Fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas

El vertiginoso cambio tecnológico incrementa constantemente de manera acelerada y a su paso elimina empresas a diario. Parte fundamental del desarrollo de los estrategias dentro de las empresas es llevar un manejo y control adecuado de la tecnología. Las organizaciones públicas y privadas deben ejecutar estrategias que optimicen de la mejor forma el recurso tecnológico, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado: Los asuntos

relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. Por consecuencia es responsabilidad de los estrategas en su afán de llevar a cabo una planificación estratégica adecuada abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico para una correcta toma de decisiones. La administración y planeación de la tecnología se hace por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una vez realizado un correcto análisis donde se interprete de forma profunda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como una evaluación constante de la importancia relativa de estos factores, constituye una estrategia tecnológica eficaz y por ende un aporte primordial a la estrategia corporativa general. (David F. R., 2013, pág. 71)

2.4.4 Tecnología

Servicidental Cia. Ltda., dentro de su oferta de servicios aplica tecnología Láser Restauradora para llevar a cabo diferentes tratamientos como: vaporización de caries, eliminación de hipersensibilidad dentaria, medición y diagnóstico, efectos analgésicos, cirugía, soldaduras de prótesis y grabado ácido del esmalte.

De acuerdo con lo reportado en los artículos consultados; la Odontología Láser Restauradora logra realizar diversos tratamientos reduciendo la incomodidad, dolor y tensión del paciente. Los recientes desarrollos en Odontología Laser han permitido un incremento en la aceptación de esta tecnología para el público en general. Considerando el interés en la tecnología, podemos asumir que las investigaciones continuarán acumulándose y permitiendo un uso clínico más extenso. (Comisión Odontológica Latinoamericana, 1999)

Para Servidental Cía. Ltda., el factor tecnológico es determinante en su gestión, actualmente cuenta con tecnología de punta en diferentes áreas como ortodoncia, odontología estética y rehabilitación oral.

El uso de nuevas tecnologías láser para rehabilitación de tejidos bucales constituye para Servidental Cía. Ltda., una ventaja diferenciadora y por ende una **oportunidad** frente a la competencia.

2.4.5 Competencia

El sector odontológico en la ciudad de Riobamba ha incrementado considerablemente en los últimos años posiblemente por la oferta académica de las universidades locales. A continuación se desarrolla un análisis de la competencia directa de la empresa y los factores más influyentes de la misma.

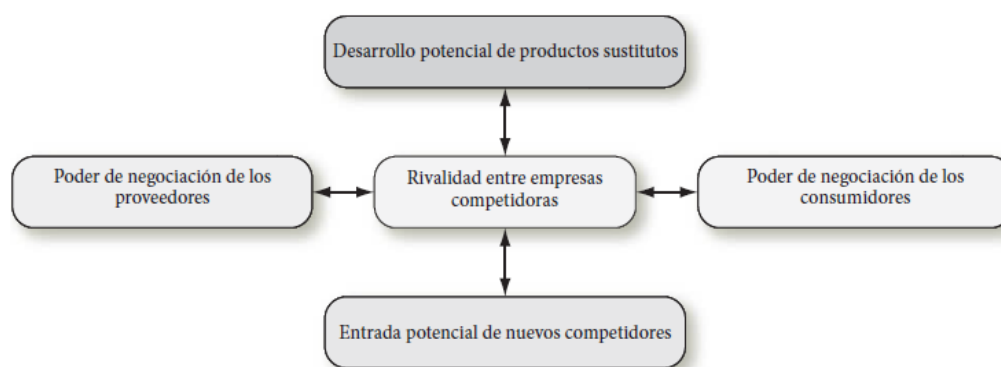


Figura 9: Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Fuente: (David, 2013)

2.4.6 Matriz de perfil competitivo

Con la elaboración de nuestra matriz de perfil competitivo se logrará hacer una comparación profunda de varios competidores del sector basándonos en ciertas variables que se listan a continuación. (David F. R., 2013, pág. 73)

Factores de Éxito: Los factores considerados, contribuyen al éxito comercial de los consultorios odontológicos en la ciudad de Riobamba. Los factores que se nombran a continuación fueron analizados conjuntamente con el gerente de Servidental Cía. Ltda., según las observaciones realizadas a los competidores en infraestructura y portafolio de servicios. (David F. R., 2013, pág. 73)

TECNOLOGÍA.- Equipos tecnológicos usados en tratamientos odontológicos que generan valor agregado tanto para el cliente como para la empresa. (David F. R., 2013, pág. 74)

CAPITAL HUMANO.- Personal humano en capacidades profesionales óptimas, en conocimiento y trato al cliente.

ATENCIÓN AL CLIENTE.- Integra las diferentes etapas de la cadena de servicio; antes, durante y después del tratamiento.

DISPONIBILIDAD.- Capacidad de atención a diferentes sectores de la ciudad y a diferentes segmentos de mercado.

INNOVACIÓN.- Capacitación continua del personal, renovación de equipos tecnológicos e iniciativas y campañas de marketing modernas, utilizando herramientas digitales, congruentes a la planificación y oferta de servicios odontológicos en el mercado.

A continuación se presenta un análisis comparativo que se aplicó a cuatro competidores considerados directos dentro del mercado, su oferta de servicios atiende a los mismos segmentos de clientes y poseen un grado considerable de reconocimiento en el mercado de la ciudad de Riobamba.

Competidores.- Hemos listado los principales competidores en la ciudad de Riobamba con los que comparte el mercado Servidental Cía. Ltda.

- CLÍNICAS DENTALES SALUD DENT
- ESTHETIC DENTAL
- DR. MARIO CERDA POZO
- DR. RUBÉN DURÁN BUENO

Para evaluar a cada uno de los competidores se elabora una matriz de perfil competitivo como se muestra en la tabla 1, donde se asigna pesos relativos a cada uno de los factores de éxito que se describió anteriormente, luego se asigna un puntaje a cada competidor en cada una de las variables para posteriormente multiplicar cada calificación por el peso y así obtener un valor sopesado. Finalmente se obtiene las calificaciones correspondientes a cada uno de los competidores. (David, Administración Estratégica, 2013, pág. 73)

El peso que se asigna a cada factor de éxito fue determinado de acuerdo con la visión y misión de la empresa además de un análisis general al sector odontológico local, considerando la importancia del mismo en la ciudad.

Tabla 1: Factores Competitivos

FACTORES DE ÉXITO	PESO RELATIVO
TECNOLOGÍA	0,2
FINANCIERO Y MERCADEO	0,3
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,2
DISPONIBILIDAD	0,2
INNOVACIÓN	0,1

Para asignar una calificación a las variables correspondientes a cada competidor se realizó una escala de debilidades y fortalezas así:

- Debilidad Mayor 1
- Debilidad menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

Previa calificación de las variables y su asignación a cada competidor se evaluó cada uno de los factores mediante una visita presencial a las instalaciones de cada uno de los consultorios mencionados.

Tabla 2: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	SERVICIDENTAL		ESTHETIC DENTAL		DR. MARIO CERDA POZO		DR. RUBÉN DURÁN BUENO		SALUD DENT	
		VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO	VALOR	RESULTADO
TECNOLOGÍA	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60	4,00	0,80	3,00	0,60	4,00	0,80
FINANCIERO Y MERCADEO	0,30	3,00	0,60	4,00	0,80	1,00	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	3,00	0,60	3,00	0,60	4,00	0,80
DISPONIBILIDAD	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	4,00	0,80	2,00	0,40	3,00	0,60
INNOVACIÓN	0,10	3,00	0,60	2,00	0,40	3,00	0,60	2,00	0,40	4,00	0,80
	1,00		3,20		2,80		3,00		2,80		3,60

Fuente: (David, 2013)

Después de analizar los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo, concluimos que el competidor con fortalezas más altas es la clínica Salud Dent con 3,6 de puntaje global, siendo actualmente el líder en el mercado, dentro de sus puntos fuertes podemos identificar la implementación de tecnología y atención al cliente.

En segundo lugar competitivo se ha identificado con una puntuación de 3 sobre el valor total al Dr. Mario Cerda, dentro de sus fortalezas marcadas vemos su énfasis en tecnología y disponibilidad continua para sus clientes; en último lugar dentro de nuestro análisis de la competencia, se identifica una paridad en la calificación para el Dr. Rubén Duran y la clínica Esthetic Dental siendo nuestros competidores con calificaciones más bajas dentro de los factores de éxito identificados.

Del estudio de competencia y sus factores de éxito, podemos decir que Servidental Cía. Ltda., debe enfocar sus esfuerzos a temas específicos como la implementación de herramientas digitales de gestión, que permita administrar mejor sus recursos, además, aprovechar el presupuesto de marketing para incrementar su promoción y ventas. Sin embargo, cabe destacar la alta calificación en tecnología que posee la empresa.

Competitivamente Servidental Cía. Ltda., se encuentra en segundo lugar en relación a sus competidores directos, debido a sus altas ponderaciones en los diferentes factores analizados, esto representa un factor de **oportunidad** para la empresa.

2.4.7 Matriz Efe: Análisis de los factores externos

A continuación se elabora una matriz de factores externos que influyen en el desempeño de la clínica, se listan Oportunidades y Amenazas. Previamente se estudia los diferentes factores antes descritos, se asigna calificaciones y ponderaciones acorde a la importancia que representan en el mercado.

Tabla 3: Matriz EFE: Matriz de Factores Externos

	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES				
a	El 64,8% de la población de la ciudad de Riobamba corresponde a la zona urbana, lo que representan alrededor de 145000 posibles clientes para Servidental Cia. Ltda.	0,2	3	0,6
b	Implementación de tecnología láser para realizar Odontología Restauradora.	0,2	3	0,6
c	Competitivamente Servidental Cia. Ltda. se encuentra en segundo lugar en relación a sus competidores directos debido a sus altas ponderaciones en factores competitivos claves.	0,08	4	0,32
d	Mayor demanda de servicios estéticos.	0,12	4	0,48
e	La ciudad de Riobamba al ser cabecera cantonal de la provincia concentra la población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo en la provincia de Chimborazo.	0,12	3	0,36
AMENAZAS				
a	Inserción de Profesionales extranjeros.	0,05	2	0,1
b	Actualmente existe un incremento de competencia: Consultorios y clínicas en aumento gracias a incentivos económico gubernamentales.	0,04	2	0,08
c	Inversión estatal en campañas de prevención y cuidado de salud oral gratuita en los últimos años.	0,05	2	0,1
d	Debido a la oferta académica en una universidad local en carreras de Odontología, la competencia a futuro es creciente.	0,08	1	0,08
e	El 72,5% de la población de la provincia de Chimborazo poseen seguro de atención médica.	0,06	1	0,06
TOTAL			1	2,78

Tabla de Calificación	
Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

Fuente: (David, 2013)

Servidental Cía. Ltda., ha alcanzado una calificación total de 2,78, lo que demuestra que la clínica tiene importantes fortalezas y oportunidades con las cuales llegar a la consecución de los objetivos institucionales.

2.5 EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Al realizar la planeación estratégica de la empresa es complicado revisar a profundidad toda la información interna referida a marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de información, procesos, seguridad bio ambiental, etcétera. Sin embargo, a continuación se estudia los principales factores identificados en el funcionamiento de la empresa, con la colaboración de la gerencia y los especialistas de cada una de las áreas de la clínica, se lista, califica y pondera de manera que las fortalezas y debilidades más importantes puedan identificarse de manera conjunta. (David, Administración Estratégica, 2013, págs. 106,107)

2.5.1 Gerencia y personal operativo

La clínica Servidental Cía. Ltda. se encuentra en una etapa de transición y reestructuración organizacional en la búsqueda de mejor posicionamiento en el mercado en base a la elaboración de un plan estratégico que contribuya a la consecución de las metas organizacionales, para esto la gerencia ha facilitado toda la información necesaria para realizar un análisis integral de las áreas de especialidad y el portafolio de servicios con que cuenta actualmente, generando un mutuo beneficio para la empresa como para el autor del presente trabajo.

Es necesario resaltar como una **debilidad** considerable, la carencia de un plan estratégico dentro de la gestión de Servidental Cia. Ltda. Sin embargo, una **fortaleza** importante con la que cuenta la empresa, es la intención gerencial, de desarrollar un plan estratégico para posicionar a la empresa y mejorar la gestión administrativa. (David F. R., 2013, pág. 109)

2.5.2 Capital humano

La empresa cuenta con un staff de médicos odontólogos con trayectoria en cada área de especialización y personal administrativo capacitado y comprometido en el servicio integral al cliente.

En áreas de estética oral, Servidental Cia. Ltda., cuenta con profesionales provenientes de la ciudad de Quito dada la carencia de profesionales locales en ésta especialidad.

El capital humano de Servidental Cia. Ltda., evidentemente constituye una **fortaleza** clave para el desempeño de la empresa.

Una **debilidad** evidenciada dentro del capital humano en la clínica, es la inexistencia de profesionales especializados en áreas estéticas, propios de la ciudad de Riobamba, por esto la administración se ve obligada a contratar especialistas en ortodoncia y estética dental fuera de la ciudad. (David F. R., 2013, pág. 110)

2.5.3 Marketing

La empresa actualmente cuenta con un presupuesto establecido para el área de marketing, este ha sido analizado conjuntamente con gerencia para determinar cuan beneficioso está siendo en la búsqueda de posicionamiento en el mercado local y la fidelización de los clientes. Servidental Cia. Ltda., se diferencia de su competencia al destinar de forma permanente un presupuesto para publicidad y

marketing, esto constituye una evidente **fortaleza** de la empresa. Sin embargo, se identifica una **debilidad**, ya que en el último año las campañas publicitarias han sido escasas y de bajo impacto. La empresa ha descuidado completamente la implementación web, manejo de contenido digital y redes sociales, por ende, dicho presupuesto se ha sub utilizado, al ser destinado completamente a medios de comunicación y publicidad tradicionales. (David, Administración Estratégica, 2013, pág. 108)

2.5.4 Análisis de clientes

El análisis de clientes consiste en examinar y evaluar las necesidades de la actual cartera de clientes de Servidental Cía. Ltda. Actualmente existen perfiles de clientes ya elaborados anteriormente por la administración pasada, esto ha facilitado el análisis conjunto con la gerencia para evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado. Algo a tomar en cuenta por parte de la clínica, en su afán por captar mayor participación de mercado, es que del total global de la población de la provincia de Chimborazo, el 27,49% de la población no se encuentra afiliada a ningún tipo de seguro de salud, lo que constituye una potencial **oportunidad**. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

El otro 72,5% de la población mantiene algún tipo de seguro de atención médica.

Se debe mencionar que la empresa no cuenta con un perfil de cliente actualizado y estructurado dentro de su gestión empresarial, esto evidentemente es una **debilidad** para la empresa, pues, la relación con el cliente y el manejo de base

de datos se hace rudimentariamente y dificulta mucho el trabajo a las personas encargadas. (David F. R., 2013, pág. 107)

2.5.5 Venta de productos y servicios

Está claro que, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad dentro de las organizaciones para vender sus servicios. Vender mencionados productos o servicios abarca diversas áreas dentro de las empresas como: marketing, administración, relaciones públicas, relación con los distribuidores, publicidad y promoción de ventas. (David F. R., 2013)

De momento Servidental Cía. Ltda., realiza sus ventas de forma directa, basándose principalmente en la recomendación de los clientes actuales con cierto apoyo de las campañas de marketing, con esto la empresa logra brindar un trato personalizado, generando así, fidelización de los clientes y una **fortaleza** sustancial en su gestión. (David F. R., 2013, pág. 106)

2.5.6 Planeación de servicios y fijación de precios

Cuando hablamos de la planeación de servicios que una empresa debe realizar, esto incluye actividades como pruebas de marketing, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, definición de opciones al consumidor, estilo y calidad del servicio. El objetivo primordial a alcanzar busca, con la implementación de este plan estratégico suprimir algunos servicios discontinuados y generar innovación constante del portafolio ofertado a los clientes.

La estructuración y fijación de precios, se debe basar en la planeación del portafolio de servicios, pues, sin servicios competitivos y acorde a las necesidades del mercado, resulta muy difícil y poco práctica una definición de precios.

Los cinco principales grupos de interés que afectan a las decisiones en la fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores que en el transcurso de este trabajo se han ido analizando. (David F. R., 2013, pág. 106)

La fijación de precios es una **debilidad** evidente que tiene Servidental Cía. Ltda., los precios actualmente han sido establecidos con una simple comparación de precios con la competencia, si bien, no es algo mal realizado, la comparación de precios solo es una herramienta más en la fijación de precios dentro de la planificación estratégica.

2.5.7 Ambiental y tratado de desechos

Uno de los factores internos de la empresa que se debe considerar es el tratamiento de desechos y el cuidado ambiental. La bioseguridad forma una parte fundamental en el desempeño del negocio siendo uno de los factores críticos que determinan el correcto funcionamiento de Servidental Cia. Ltda.

Las normas de bioseguridad están destinadas a reducir el riesgo de transmisión de microorganismos de fuentes reconocidas o no reconocidas de infección en

Servicios de Salud vinculadas accidentes por exposición a sangre y fluidos corporales. (Mooney, 2006)

Según Art. 4. del “Reglamento y Mejoramiento de la Salud pública y Salud Ambiental”; Para efectos del presente reglamento, los desechos producidos en los establecimientos de Salud se clasifican en: a. Desechos generales o comunes. b. Desechos infecciosos. c. Desechos especiales. (Ministerio Salud Pública Ecuador - MSPE, 2012)

Los desechos hospitalarios considerados como residuos peligrosos por el Convenio de Basilea corresponden a las corrientes Y1 y Y3. Son Y1: desechos clínicos resultantes de la atención médica prestada en hospitales, centros médicos y clínicas. Son Y3: desechos de medicamentos y productos farmacéuticos. (Fundación Natura, 2004)

Servidental Cia. Ltda., es la única clínica dental de la ciudad de Riobamba que ha implementado un proceso estricto y bien estructurado para el manejo de desechos y de bioseguridad ambiental dentro de sus operaciones, esto, como es claro, además de una ventaja competitiva, es una **fortaleza** operativa para la empresa.

2.5.8 Matriz EFI: Análisis de los factores internos

La matriz de factores internos EFI es una herramienta utilizada para la definición de estrategias donde se resume y evalúa las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de un negocio, además, ofrece parámetros para evaluar e

identificar la relación entre mencionadas áreas. A cada factor se le ha calificado con un peso entre 0.0 y 0,1 considerando la influencia que tiene cada uno en el sector competitivo, seguido de esto se ha calificado cada factor de acuerdo a la situación actual de la empresa. (David F. R., 2013, pág. 122)

Tabla 4: Matriz EFI: Matriz de Factores Internos

		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS				
a	Intención gerencial en la implantación de un plan estratégico para posicionar a la empresa.	0,15	4	0,6
b	La empresa realiza una venta directa de sus servicios mejorando así la experiencia del cliente y generando fidelidad en el mismo mediante un trato personalizado.	0,1	3	0,3
c	Profesionales de trayectoria y capacitados constantemente.	0,08	3	0,24
d	Presupuesto constante para publicidad y marketing.	0,1	4	0,4
e	Implementación de procesos de manejo de desechos y bio seguridad ambiental.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
a	Carencia de un plan estratégico.	0,1	2	0,2
b	Subutilización de presupuesto de MKT.	0,07	2	0,14
c	Actualmente la empresa no posee un perfil actualizado de clientes.	0,1	2	0,2
d	No cuenta con manejo de contenido digital para publicidad y difusión.	0,1	1	0,1
e	Carencia de profesionales especializados en odontología estética en la ciudad de Riobamba	0,1	1	0,1
TOTAL			1	2,68

Tabla de Calificación	
Fortaleza Mayor	1
Fortaleza Menor	2
Debilidad Menor	3
Debilidad Mayor	4

Fuente: (David, 2013)

Al analizar la matriz de factores internos EFI, podemos observar que la empresa alcanzó una calificación total de 2,68, lo que demuestra que la clínica Servidental Cía. Ltda., tiene una estructura interna sólida. Sus fortalezas son de mayor peso, así contrarresta las debilidades también listadas en la matriz, sin embargo, con un adecuado plan estratégico para la empresa se podrá establecer

planes de acción que contribuyan en la transformación de sus debilidades en fortalezas en un mediano y largo plazo.

Dentro del análisis interno realizado se identifican algunas fortalezas complementarias más relevantes, estas son: buena ubicación geográfica, personal calificado, equipos tecnológicos modernos y de calidad, estos factores le permiten a la clínica competir en el mercado de la ciudad y seguir en la búsqueda de los resultados esperados. (David F. R., 2013)

2.6 MATRIZ FODA

Conociendo la situación actual del entorno y del sector donde está ubicada la empresa, se realiza un listado de amenazas y oportunidades. Analizando la situación interna de acuerdo a lo manifestado por el personal administrativo, se lista las debilidades y fortalezas. Ya determinadas mencionadas variables se elabora la matriz FODA, como se evidencia en la siguiente tabla. (David F. R., 2013, pág. 125)

Tabla 5: Análisis FODA

MATRIZ FODA SERVICIDENTAL CIA. LTDA.	FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
		F1. Intención gerencial en la implantación de un plan estratégico para posicionar a la empresa.		D1. Carencia de un plan estratégico.
		F2. La empresa realiza una venta directa de sus servicios mejorando así la experiencia del cliente y generando fidelidad		D2. Subutilización de presupuesto de MKT.
		F3. Profesionales de trayectoria y capacitados constantemente.		D3. Actualmente la empresa no posee un perfil actualizado de clientes.
		F4. Presupuesto constante para publicidad y marketing.		D4. No cuenta con manejo de contenido digital para publicidad y difusión.
		F5. Implementación de procesos de manejo de desechos y bio seguridad ambiental.		D5. Carencia de profesionales especializados en odontología estética en la ciudad de Riobamba
	ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
O1. EL 64,8% de la población de la ciudad de Riobamba corresponde a la zona urbana, lo que representan alrededor de 145000 posibles clientes para Servidental Cia. Ltda. O2. Implementación de tecnología láser para realizar Odontología Restauradora constituye una ventaja competitiva y diferenciadora. O3. Competitivamente Servidental Cia. Ltda. se encuentra en segundo lugar en relación a sus competidores directos debido a sus altas ponderaciones en factores competitivos claves. O4. Mayor demanda de servicios estéticos. O5. La ciudad de Riobamba al ser cabecera cantonal de la provincia concentra la población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo en la provincia de Cimboraço.		F1 - O1 Implementar herramientas de gestión y manejo de base de datos para lograr alcanzar al mercado cautivo de la ciudad de Riobamba y fidelizar a los clientes actuales.		D1 - O1, O5 Complementar la reestructuración estratégica con un plan de comercialización a instituciones publicas y privadas de la ciudad.
		F2 - O3 Elaborar un plan de incentivos para los clientes que le permitan a la empresa captar mas clientes y por ende ser mas competitiva.		D2, D4 - O4 Elaborar un plan de mercadeo digital que enfoque todos sus recursos en la captación del mercado objetivo
		F3 - O4 Destacar aspectos diferenciadores de la empresa como el grado de especialización de sus profesionales en áreas de odontología estética que tiene la clínica.		D3 - O3 Redefinir y complementar información adicional de los clientes para lograr una mejor relación con los mismos a fin de crecer en la participación de mercado.
		F4 - O5 Destinar un porcentaje del presupuesto de marketing a la implementación de herramientas de marketing digital que permita llegar de forma focalizada a los tentativos clientes de los estratos económicos deseados.		D5 - O2 Reestructurar la oferta comercial de la clínica incluyendo los perfiles profesionales de los odontólogos y resaltando los recursos tecnologicos utilizados en los tratamientos.
		F5 - O2 Desarrollar un plan de comunicación integral para dar a conocer a la ciudadanía las ventajas competitivas tecnológicas como de responsabilidad social que mantiene la empresa frente a la competencia.		
	ESTRATEGIAS F - A		ESTRATEGIAS D - A	
A1. Inserción de Profesionales extranjeros. A2. Actualmente existe un incremento de competencia: Consultorios y clínicas en aumento gracias a incentivos economico gubernamentales. A3. Inversión estatal en campañas de prevención y cuidado de salud oral gratuita en los últimos años. A4. Debido a la oferta académica en una universidad local en carreras de Odontología, la competencia a futuro es creciente. A5. El 72,5% de la población de la provincia de Chimborazo poseen seguro de atención médica.		A1 - F1, F4 Implementar una adecuada planificación estratégica y de mercadeo para la captación y fidelización de clientes, resaltando como factor clave, el capital humano nacional con el que cuenta la empresa.		A1 - D5 Elaborar una página web, donde se describa el perfil profesional y experiencia de los diferentes especialistas y sus áreas.
		A2, A4 - F2, F5 Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad de procesos, tratamientos y en la atención integral al paciente.		A2 - D1 Establecer un plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad.
		A5, A3 - F3 Diferenciarse de las clínicas odontológicas del sistema de salud pública, a través del servicio que prestan los odontólogos, su experiencia y profesionalismo.		A3, A4, A5 - D2, D4 Elaborar una planificación 360 de mercadeo tanto en medios tradicionales como en medios digitales para generar recordación de la marca e incremento de clientes.

Fuente: (David, 2013)

La matriz FODA cruzada que se presentó anteriormente permite determinar varias estrategias de gestión, incorporando cada una de las áreas de Servidental Cía. Ltda., como base para la reestructuración estratégica y formulación del plan de marketing. Todas las estrategias son producto del análisis de las cuatro variables que en ella se describen, correspondientes a los aspectos internos y externos de la organización, en tal sentido las estrategias son viables y responden a las necesidades y expectativas de crecimiento.

3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1 ESTRATEGIAS FODA VALORADAS

A partir de la matriz FODA cruzada, se procede a ponderar cada uno de los factores internos y externos que interactúan entre ellos. De esta manera, se determinarán las estrategias por cuadrante y entre ellas a la estrategia que la empresa deberá implementar con el fin de satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos. (David, 2013, pág. 137)

3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

3.2.1 Estrategia Ofensiva FO

Se hace uso de las fortalezas internas de la empresa para lograr potenciar de mejor forma la ventaja que nos generan las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, trabajará por mitigarlas y transformarlas en fortalezas. Por otro lado cuando la empresa enfrenta amenazas significativas, trabajará para evitarlas y enfocarse en las oportunidades. (David, 2013, pág. 138)

3.2.2 Estrategia de Adaptación Defensiva DO

El objetivo primordial de esta estrategia es lograr vencer sus debilidades internas, apalancándose de las oportunidades que el entorno le brinda. Muchas de las veces existen oportunidades claves del entorno, sin embargo, siempre una institución tiene debilidades que la dificultan la tarea de potenciar sus oportunidades. (David, 2013, pág. 138)

3.2.3 Estrategia defensiva FA

Se utiliza las fortalezas de la empresa para lograr reducir las amenazas externas a las que se enfrenta. Cabe decir que una empresa que se encuentra sólida en el mercado, no debe por esto, necesariamente enfrentar directamente las amenazas de su entorno. (David, 2013, pág. 138)

3.2.4 Estrategia de Supervivencia Defensiva DA

Estas tácticas defensivas son enfocadas a la mitigación de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. En una empresa que lucha con muchas amenazas externas y posee debilidades internas, evidentemente está en una situación adversa. Mencionada empresa debería trabajar por sobrevivir en el mercado utilizando herramientas estratégicas como: fusión, atrincheramiento, declararse en quiebra, entre otras. (David, 2013, pág. 138)

3.2.5 Matriz FODA Causal

La relación causal entre los factores internos y externos se encuentra marcada en cada uno de los cuadrantes con las intersecciones que ameritan, como se muestra en la tabla 5.

Para evaluar la interacción de los factores que intervienen en la matriz, se empieza por asignar un color a cada uno de ellos, de esta manera, es posible relacionarlos horizontal y verticalmente. Luego, se marca cada una de las interacciones resultantes con una “X” para posteriormente sumar todas las marcas (“X”) que corresponden a cada tipo de estrategia, ya sea ésta, ofensiva, defensiva, de adaptación o supervivencia, respectivamente. Finalmente, se seleccionan las dos estrategias con el mayor número de intersecciones y se les asigna un color diferente con el objetivo de distinguirlas, siendo éstas las vías de acción identificadas como las más viables. (David, 2013)

Tabla 6: Matriz FODA Causal

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
FORTALEZAS	a	X		X	X	X		X		X	X
	b	X		X	X	X	X	X	X	X	
	c	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	d	X	X	X		X	X	X	X		X
	e		X	X				X	X		
DEBILIDADES	a	X	X		X	X	X	X	X		X
	b	X	X	X		X	X	X	X		
	c	X	X		X	X		X			X
	d			X	X	X	X			X	X
	e	X		X	X	X				X	X

ESTRATEGIA	TOTAL	
FO	18	OFENSIVA
FA	18	DEFENSIVA
DO	19	ADAPTACION - DEFENSIVA
DA	14	SUPERVIVENCIA - DEFENSIVA

Fuente: (David, 2013)

Analizada la relación de los factores internos y externos de Servidental Cía. Ltda., se determina que las dos estrategias con mayor número de relaciones son: Estrategia Ofensiva (18) y Estrategia de Adaptación Defensiva (19).

Las dos estrategias seleccionadas, serán los lineamientos en los cuales Servidental Cía. Ltda., se basará para la determinación de objetivos y estrategias de acción futuras.

3.2.6 Matriz FODA Calificación de Relaciones Causales

Como resultado del análisis de la matriz FODA causal, se han seleccionado dos estrategias de las que se hará uso para la determinación de la estrategia general.

A continuación, en la Matriz FODA con Calificación de Relaciones Causales, se asigna una calificación a cada una de las posibles intersecciones dentro de los cuatro cuadrantes, mismas calificaciones que son sumadas horizontal y verticalmente. Los niveles de calificación se describen a continuación: alto (10), medio (7), bajo (4) y nulo (0). (David, 2013, pág. 137)

De las intersecciones causales resultantes ya calificadas por cada uno de los cuadrantes, se seleccionan dos estrategias, las de mayor calificación total, por cada uno de los cuadrantes, para finalmente designar un color a cada una de las mismas para una mejor identificación.

Tabla 7: Matriz FODA con Calificación de Relaciones Causales

	OPORTUNIDADES					TOTAL	AMENAZAS					TOTAL	
	a	b	c	d	e		a	b	c	d	e		
FORTALEZAS	a	7	0	10	7	10	34	0	10	0	4	7	21
	b	7	0	4	7	7	25	7	10	4	7	0	28
	c	7	10	10	10	0	37	10	10	7	10	7	44
	d	10	7	10	0	10	37	7	7	10	0	4	28
	e	0	10	10	0	0	20	0	10	10	0	0	20
	TOTAL	31	27	44	24	27	153	24	47	31	21	18	141
DEBILIDADES	a	7	7	0	10	7	31	4	7	7	0	4	22
	b	7	4	7	0	7	25	7	4	4	0	0	15
	c	7	4	0	7	7	25	0	4	0	0	7	11
	d	0	0	7	7	7	21	4	0	0	0	4	8
	e	4	0	7	7	7	25	7	0	0	4	7	18
	TOTAL	25	15	21	31	35	127	22	15	11	4	22	74

Nivel	Calificación
Alto	10
Medio	7
Bajo	4
Nulo	0

Fuente: (David, 2013)

Las estrategias resaltadas con diferentes colores en cada uno de los cuadrantes, servirán de lineamientos a Servidental Cía. Ltda., para posteriormente determinar los objetivos estratégicos empresariales.

3.3 DETERMINACIÓN DE VITALES Y TRIVIALES POR MEDIO DE REGLA PARETO

Utilizando el Diagrama de Pareto se logra detectar diferentes problemas que tienen más relevancia dentro de una organización mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), dice que existen diversos problemas de menor relevancia frente a solo varios problemas graves. Generalmente, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos. (David, 2013)

La gráfica que a continuación se presenta permite identificar en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención, y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos. (Matías, 2002, págs. 3,4)

Tabla 8: Matriz de Vitales y Triviales Pareto

	OPORTUNIDADES						TOTAL	AMENANZAS					TOTAL	GRAN TOTAL			
	a	b	c	d	e	a		b	c	d	e						
FORTALEZAS	a	7	0	10	7	10	34	0	10	0	4	7	21	55	19%	3	86%
	b	7	0	4	7	7	25	7	10	4	7	0	28	53	18%	4	
	c	7	10	10	10	0	37	10	10	7	10	7	44	81	28%	1	
	d	10	7	10	0	10	37	7	7	10	0	4	28	65	22%	2	
	e	0	10	10	0	0	20	0	10	10	0	0	20	40	14%		
	TOTAL	31	27	44	24	27	153	24	47	31	21	18	141	294	100%		
DEBILIDADES	a	7	7	0	10	7	31	4	7	7	0	4	22	53	26%	1	86%
	b	7	4	7	0	7	25	7	4	4	0	0	15	40	20%	3	
	c	7	4	0	7	7	25	0	4	0	0	7	11	36	18%	4	
	d	0	0	7	7	7	21	4	0	0	0	4	8	29	14%		
	e	4	0	7	7	7	25	7	0	0	4	7	18	43	21%	2	
	TOTAL	25	15	21	31	35	127	22	15	11	4	22	74	201	100%		
GRAN TOTAL																	
	56	42	65	55	62	280	46	62	42	25	40	215					
	20%	15%	23%	20%	22%	100%	21%	29%	20%	12%	19%	100%					
	4		1	3	2			1	2	4	3						
					65%						67%						

Fuente: (David, 2013)

Como se muestra en la gráfica anterior, se procedió a sumar de forma vertical y horizontal todas las calificaciones asignadas anteriormente a cada una de las intersecciones resultantes de la matriz FODA, a su vez, los resultados son totalizados, y por cada cuadrante se seleccionan los dos resultados con sumatoria más alta, vertical como horizontalmente, y se asigna un color.

En la columna y fila “Gran Total”, se suman los valores totales de todos los cuadrantes, obtenidos dentro de la matriz, y seguido de esto, se calcula el porcentaje de cada factor y se suman de mayor a menor hasta tener un valor de 80% o cercano a 80% cómo indica Pareto; Los valores incluidos en la sumatoria se convierten en Vitales.

3.4 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias definidas por una organización para lograr determinados objetivos y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. (David, 2013, pág. 133)

Para la determinación de los objetivos estratégicos de Servidental Cía. Ltda., se ha elaborado una tabla comparativa, donde se relacionan los diferentes componentes de la matriz FODA, en base a las matrices causales anteriormente mostradas.

Tabla 9: Matriz de Objetivos Estratégicos

RELACION FORTALEZAS - OPORTUNIDADES			OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F/O	Fa	Intención gerencial en la implantación de un plan estratégico para posicionar a la empresa.	Mejorar la estructura de costos, optimizando el uso y ejecución de recursos financieros, elaborando un nuevo sistema de adquisiciones on line y la inversión en herramientas digitales para almacenamiento de datos y gestión del cliente final.
	Oa	EL 64,8% de la población de la ciudad de Riobamba corresponde a la zona urbana, lo que representan alrededor de 145000 posibles clientes para Servidental Cia. Ltda.	
	Fc	Profesionales de trayectoria y capacitados constantemente.	Implementación de certificados de calidad en remediación ambiental, manejo y tratado de desechos, mejorando la calidad en los procesos, generando un diferenciador frente a la competencia.
	Oc	Competitivamente Servidental Cia. Ltda. se encuentra en segundo lugar en relación a sus competidores directos debido a sus altas ponderaciones en factores competitivos claves.	
RELACION DEBILIDADES - OPORTUNIDADES			
D/O	Da	Carencia de un Plan Estratégico	Descubrir nuevas oportunidades, diversificando la cartera de servicios actual, con la inclusión de servicios y productos complementarios en el área de Estética Dental.
	Oa	EL 64,8% de la población de la ciudad de Riobamba corresponde a la zona urbana, lo que representan alrededor de 145000 posibles clientes para Servidental Cia. Ltda.	
	Db	Subutilización de presupuesto de MKT.	Optimizar los recursos de marketing mediante el manejo de herramientas digitales para incrementar la imagen y reputación de la empresa, logrando así, fidelizar y captar nuevos clientes. (MARKETING DIFERENCIADO)
	Oe	La ciudad de Riobamba al ser cabecera cantonal de la provincia concentra la población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo en la provincia de Chimborazo.	
RELACION FORTALEZAS - AMENAZAS			
F/A	Fb	La empresa realiza una venta directa de sus servicios mejorando así la experiencia del cliente y generando fidelidad en el mismo mediante un trato personalizado.	Elaborar un plan de campañas de salud oral a la comunidad, conjuntamente con un plan de comunicación digital que informe a la ciudadanía de dichas campañas, resaltando la atención diferenciada y profesional de la empresa.
	Ac	Inversión estatal en campañas de prevención y cuidado de salud oral gratuita en los últimos años.	
	Fc	Profesionales de trayectoria y capacitados constantemente.	Realizar un plan de capacitación constante para el capital humano de la clínica en áreas complementarias como servicio al cliente, lirazgo y trabajo en equipo, generando un diferenciador de valor frente a la competencia.
	Ab	Actualmente existe un incremento de competencia: Consultorios y clínicas en aumento gracias a incentivos económico gubernamentales.	
RELACION DEBILIDADES - AMENAZAS			
D/A	Da	Carencia de un plan estratégico.	Contratar y retener a los mejores talentos, odontólogos recién graduados en la ciudad e incluirlos en un plan de formación, serán en un mediano plazo posibles reemplazos de los profesionales actuales.
	Aa	Inclusión de Profesionales extranjeros	
	De	Carencia de profesionales especializados en odontología estética en la ciudad de Riobamba	Elaborar un mix comercial enfocado en brindar un servicio de calidad en servicio con precios competitivos frente a las instituciones de salud gubernamentales.
	Ae	El 72,5% de la población de la provincia de Chimborazo poseen seguro de atención médica.	

Fuente: (David, 2013)

En la tabla anterior se han descrito, de lado izquierdo los factores que se relacionan, en base a los mismos se genera un objetivo estratégico, como resultado de dicha matriz se obtiene objetivos estratégicos, que servirán para redactar las Estrategias FODA.

4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FODA

4.1 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS FODA

Luego de haber realizado el análisis FODA, se ha decidido realizar varios análisis sucesivos teniendo como referencia el primero, con el propósito de proponer caminos o estrategias en base a los objetivos estratégicos planteados anteriormente. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. (David, 2013, pág. 180)

Utilizando como base los objetivos estratégicos empresariales, se procede a elaborar una síntesis de los mismos a fin de conseguir determinar por cada par de objetivos relacionados, una estrategia FODA, como se muestra a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10: Matriz de Estrategias FODA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
F/O	Mejorar la estructura de costos, optimizando el uso y ejecución de recursos financieros, elaborando un nuevo sistema de adquisiciones on line y la inversión en herramientas digitales para almacenamiento de datos y gestión del cliente final.	ESTRATEGIA OFENSIVA Desarrollar un plan estratégico que contemple la comunicación y mercadeo como ejes para una debida gestión, eficiencia y eficacia frente a los requerimientos y necesidades que el mercado exige; mitigando el incremento de competencia y situaciones externas adversas con la implementación de herramientas web y social marketing.
	Implementación de certificados de calidad en remediación ambiental, manejo y tratado de desechos, mejorando la calidad en los procesos, generando un diferenciador frente a la competencia.	
D/O	Descubrir nuevas oportunidades, diversificando la cartera de servicios actual, con la inclusión de servicios y productos complementarios en el área de Estética Dental.	ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEFENSIVA Potenciar a la clínica con la optimización de recursos en publicidad y promoción, con la utilización de medios digitales y diversificando periódicamente la cartera de servicios ofertada.
	Optimizar los recursos de marketing mediante el manejo de herramientas digitales para incrementar la imagen y reputación de la empresa, logrando así, fidelizar y captar nuevos clientes. (MARKETING DIFERENCIADO)	
F/A	Elaborar un plan de campañas de salud oral a la comunidad, conjuntamente con un plan de comunicación digital que informe a la ciudadanía de dichas campañas, resaltando la atención diferenciada y profesional de la empresa.	ESTRATEGIA DEFENSIVA Elaborar un plan de acción donde se integre, el área de responsabilidad social y comunicación, con la participación activa de la clínica como parte de las campañas de salud oral , y simultaneamente se promocióne a la empresa en medios digitales.
	Realizar un plan de capacitación constante para el capital humano de la clínica en áreas complementarias como servicio al cliente, liderazgo y trabajo en equipo, generando un diferenciador de valor frente a la competencia.	
D/A	Contratar y retener a los mejores talentos, odontólogos recién graduados en la ciudad e incluirlos en un plan de formación integral, serán en un mediano plazo posibles reemplazos de los profesionales actuales.	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DEFENSIVA Desarrollar un plan de capacitación periódico para todo el personal de la empresa para reforzar a Servicedental Cía. Ltda., con profesionales nuevos.
	Elaborar un mix comercial enfocado en brindar un servicio de calidad en servicio con precios competitivos frente a las instituciones de salud gubernamentales.	

Fuente: (David, 2013)

Luego de relacionar los Objetivos Estratégicos resultantes de las relaciones descritas, obtenemos las siguientes estrategias, que serán objeto de análisis en la MCPE para determinar la estrategia general empresarial.

ESTRATEGIA OFENSIVA:

Desarrollar un plan estratégico que contemple la comunicación y marketing como ejes para una debida gestión, eficiencia y eficacia frente a los requerimientos y necesidades que el mercado exige; mitigando el incremento de competencia y situaciones externas adversas con la implementación de herramientas web y social marketing.

ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN DEFENSIVA.

“Potenciar a la clínica con la optimización de recursos en publicidad y promoción, con la utilización de medios digitales y diversificando periódicamente la cartera de servicios ofertada.”.

ESTRATEGIA DE DEFENSIVA.

“Elaborar un plan de acción donde se integre, el área de responsabilidad social y comunicación, con la participación activa de la clínica como parte de las campañas de salud oral, y simultáneamente se promocióne a la empresa en medios digitales.”.

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DEFENSIVA.

“Desarrollar un plan de capacitación periódico para todo el personal de la empresa para reforzar a Servidental Cía. Ltda., con profesionales nuevos.”.

4.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MCPE

La matriz MCPE, teóricamente determina el atractivo relativo de las estrategias anteriormente planteadas basándose en el grado en que los factores internos y externos críticos son explotados y/ o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula estableciendo el impacto de cada uno de los factores internos y externos que anteriormente fueron ya estudiados. En la MCPE, además, es posible integrar diversas estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero, únicamente las estrategias de cada conjunto se califican evidenciando la relación que existe entre las mismas. Así, conjuntos de estrategias que aparentemente no tienen una relación directa, entonces, la matriz MCPE, evalúa únicamente las estrategias que tienen consistencia entre sí. (David, 2013, pág. 191)

Para el desarrollo de la matriz MCPE se realiza el siguiente proceso:

1. Tomando la información establecida en el diagrama de Pareto de Servidental Cía. Ltda., en la columna izquierda de la MCPE se enlistan las oportunidades y amenazas externas vitales de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.
2. Se asigna ponderaciones a cada factor vital interno y externo. Las ponderaciones de los factores deben sumar en total 1 para cada factor.
3. Se procede a examinar las matrices anteriormente realizadas de la etapa 2, (FODA) y se identifican las estrategias alternativas que la empresa debe considerar poner en práctica. Estas estrategias son redactadas en la parte superior de la matriz MCPE.

4. Se establecen puntuaciones según el grado del atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones de cada factor se determinan mediante un análisis causal, haciéndose la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?"
5. Se determina el grado de atractivo por medio de una tabla de puntuaciones, siendo 4 el grado más alto o "Muy Atractiva".
6. Se procede a calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo.
7. Finalmente, se calcula la suma total de las puntuaciones del grado del atractivo. Siendo la suma total más alta la que nos muestra que estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas.

Luego de analizar todos los factores críticos de éxito para Servidental Cía. Ltda., se elabora la matriz MCPE para la clínica, para entrar a una etapa final de decisión y selección de las estrategias más viables para el logro de los objetivos planteados y la redacción de una estrategia final, que servirá de guía para la elaboración del Balanced Scorecard empresarial.

Tabla 11: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica MCPE

FACTORES CLAVES	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS								
	Peso	Estrategia 1 Desarrollar un plan estratégico que contemple la comunicación y mercadeo como ejes para una debida gestión, eficiencia y eficacia frente a los requerimientos y necesidades que el mercado exige; mitigando el incremento de competencia y situaciones externas adversas con la implementación de herramientas web y social marketing.		Estrategia 2 Potenciar a la clínica con la optimización de recursos en publicidad y promoción, con la utilización de medios digitales y diversificando periódicamente la cartera de servicios ofertada.		Estrategia 3 Elaborar un plan de acción donde se integre, el área de responsabilidad social y comunicación, con la participación activa de la clínica como parte de las campañas de salud oral, y simultaneamente se promocione a la empresa en medios digitales.		Estrategia 4 Desarrollar un plan de capacitación periódico para todo el personal de la empresa para reforzar a Servidental Cía. Ltda., con profesionales nuevos.	
		CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.	CA	CA. Pond.
FORTALEZAS									
Decisión gerencial de implementar un plan estratégico.	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Venta directa al cliente (fidelización)	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Profesionales capacitados y con experiencia.	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Presupuesto destinado a comunicación y marketing.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Tratamiento y manejo de desechos y bio seguridad ambiental.	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	1	0,05
OPORTUNIDADES									
Gran cantidad de de mercado cautivo en la zona urbana de Riobamba	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Inserción de nuevas tecnologías.	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Alto nivel competitivo (2da)	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Mayor demanda de servicios estéticos.	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10	3	0,30
Concentración de estratos económicos con alto poder adquisitivo.	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10
DEBILIDADES									
Carencia de un plan estratégico.	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Subutilización del presupuesto de MKT	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Perfil actualizado de clientes.	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
No cuenta con manejo de contenido digital para publicidad y difusión.	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Carencia de odontólogos especializados en estética en la ciudad de Riobamba	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10
AMENAZAS									
Inserción de Profesionales extranjeros.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Actualmente existe un incremento de competencia: Consultorios y clínicas en aumento gracias a incentivos económico gubernamentales.	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Inversión estatal en campañas de prevención y cuidado de salud oral gratuita en los últimos años.	0,05	-	-	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Oferta académica local en odontología.	0,05	-	-	1	0,05	2	0,10	3	0,15
El 72,5% de la población de la provincia de Chimborazo poseen seguro de atención médica.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL			5,80		4,85		4,65		4,60

La escala de las calificaciones del atractivo CA	
No es atractiva	1
Algo atractiva	2
Bastante atractiva y	3
Muy atractiva.	4

Fuente: (David, 2013)

Herramientas como la matriz FODA y la matriz MCPE pueden mejorar en gran medida la calidad de las decisiones estratégicas, estas matrices no son utilizadas para definir la elección de estrategias, sino, únicamente sirven a Servidental Cía. Ltda., como lineamientos base a considerar dentro del marco conductual, cultural y político del entorno donde se desempeña la institución antes de la generación de las estrategias. Por otro lado, debido a la carencia de planificación estratégica en la empresa, las matrices elaboradas podrían desempeñar un papel activo en el análisis y elección de estrategias organizacionales.

Luego de relacionar y evaluar la matriz MCPE de Servidental Cía. Ltda., se puede concluir que las estrategias con mayor atractivo para el logro de los objetivos organizacionales son las estrategias 1 y 2 con valuaciones totales de 5,80 y 4,85, respectivamente. Por lo tanto, la estrategia a seguir por la empresa para su desempeño óptimo y mejor gestión es la estrategia 1 (estrategia ofensiva).

4.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

El objeto de la generar una estrategia empresarial es ubicar a la Servidental Cía. Ltda., en una posición tal, que le facilite la ejecución de su misión con eficacia y eficiencia. Se debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, basándose siempre en la realidad actual del negocio en su entorno. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras. (David, 2013, pág. 173)

Servidental Cía. Ltda., tiene actualmente dentro de sus necesidades específicas, posicionarse en el mercado de la ciudad de Riobamba, buscando fidelizar a los clientes

actuales y generar nuevos clientes incrementando las ventas de la clínica en un corto plazo. Generar una planificación de actividades que integren, las áreas de marketing digital como optimizador de recursos, relaciones públicas y comunicación como principal herramienta para la divulgación y recordación de marca, además, realizar una reestructuración de los segmentos de mercado objetivo de la empresa, con la finalidad de fidelizar y captar clientes del segmento de mercado con mayor poder adquisitivo.

Realizada la matriz MCPE y hecho un análisis de las estrategias FODA, se pudo determinar como resultado que la mejor vía para lograr los objetivos de Servidental Cía. Ltda., es adoptar una estrategia ofensiva, misma que se redacta a continuación.

Desarrollar un plan estratégico que contemple la comunicación y marketing como ejes para una debida gestión, eficiencia y eficacia frente a los requerimientos y necesidades que el mercado exige; mitigando el incremento de competencia y situaciones externas adversas con la implementación de herramientas web y social marketing.

4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es un modelo de gestión que busca resumir la estrategia en objetivos relacionados entre sí, mismos que son evaluados y medidos a base de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el desempeño del capital humano de la organización con la estrategia general de la empresa.

Es, en sí, un mecanismo de control de gestión, cuya función principal es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (Balanced Scorecard) busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos. (Kaplan & Norton, 2004)



Figura 10: Factores del Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

El Balanced Scorecard, es una poderosa herramienta que además de valorar activos intangibles dentro de las organizaciones, ayuda a las empresas a describir e implementar la estrategia generadora de valor de una organización, ésta facilita el lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. (Kaplan & Norton, 2004, pág. 35)

La generación de una visión en cuatro principales aristas dentro de las organizaciones permite a los administradores ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño, sino como relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro

perspectivas del Balanced Scorecard, todo esto mediante una poderosa herramienta: el mapa estratégico. (Kaplan & Norton, 2004, pág. 37)



Figura 11: Mapas Estratégicos: el modelo de creación de valor

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente, ésta requiere una diferenciación precisa del mercado objeto y la propuesta de valor generada para satisfacer a los mismos.

El valor se genera mediante la elaboración precisa de procesos internos de negocio. La perspectiva financiera y la del cliente se definen en los mapas estratégicos, mientras que los resultados se detallan en los Balanced Scorecards, esto quiere decir el

crecimiento de valor para los accionistas por medio del incremento de los ingresos y optimizaciones en la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la empresa con la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de dichos clientes. (Kaplan & Norton, 2004)

Es importante para los administradores de las empresas identificar los procesos internos con mayor relevancia en la generación de valor y por ende, en el éxito de las operaciones de la organización.

Como se muestra en la ilustración 19, el mapa estratégico del Balance Scorecard, define en cuatro aristas a la generación de valor para el cliente: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

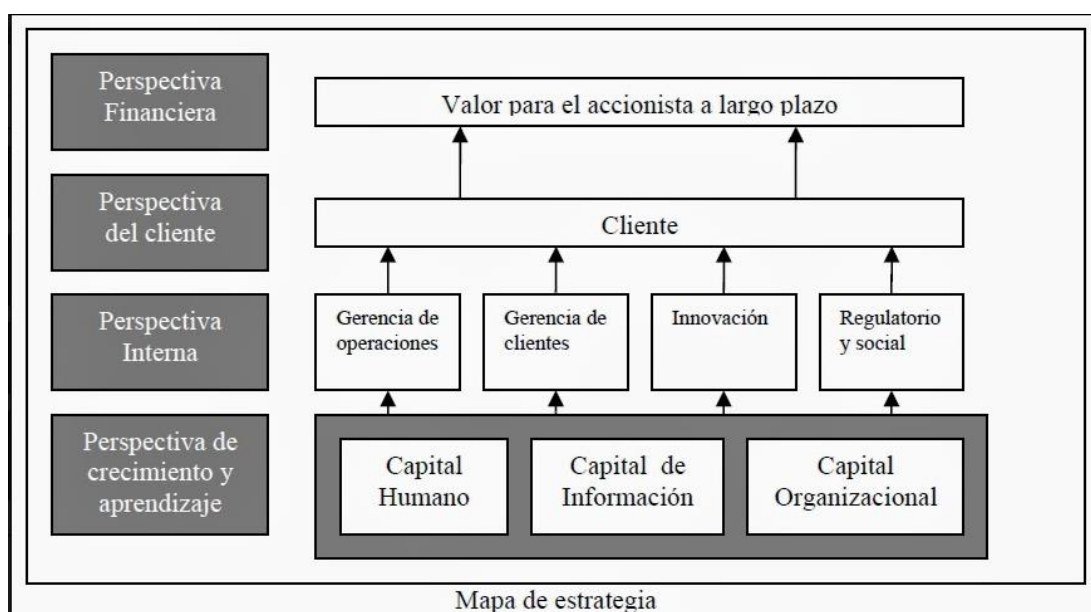


Figura 12: Esquema Mapa Estratégico: BSC.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Perspectiva Financiera.- Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, aquí se utilizan indicadores como ROI, ROA, ROE, etcétera, que representan valor para los accionistas, y en base a ellos se determina si la estrategia tiene éxito o no. (Kaplan & Norton, 2004)

Perspectiva del Cliente.- Define la generación de un valor agregado para los clientes objeto. Por ejemplo, si los clientes de Servidental Cía. Ltda., califican al servicio, puntualidad, eficiencia y eficacia como bueno, entonces, los procesos que entregan el servicio en la organización están cumpliendo adecuadamente con su finalidad. (Kaplan & Norton, 2004)

Perspectiva de los Procesos.- Identifica los procesos internos críticos que tienen mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, la clínica puede invertir en innovación e implementación de nuevos servicios complementarios que puedan resultar de alto impacto emocional para los clientes. (Kaplan & Norton, 2004)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Define e identifica los activos intangibles que son indispensables para la estrategia, es decir, los resultados financieros solo se pueden lograr si los clientes se sienten satisfechos con el servicio de la clínica, que por ende representa un capital humano capacitado, y que el capital organizacional o ambiente laboral sea adecuado dentro de Servidental Cía. Ltda. (Kaplan & Norton, 2004)

Los objetivos estratégicos definidos anteriormente se encuentran relacionados entre sí, por relaciones de causa y efecto. Decimos que alcanzamos los resultados financieros, si logramos fidelizar y retener a los clientes. La propuesta de valor para el cliente

define el camino para la generación de ventas y fidelización de los usuarios, mientras que los procesos internos críticos son los encargados de la generación de valor. Y finalmente los activos intangibles que respaldan los procesos internos definen los fundamentos de la estrategia.

Se dice que la estrategia es un proceso continuo que todas las organizaciones deben seguir para lograr los resultados esperados, a continuación se diagrama como es el flujo de dicho proceso. (Kaplan & Norton, 2004)

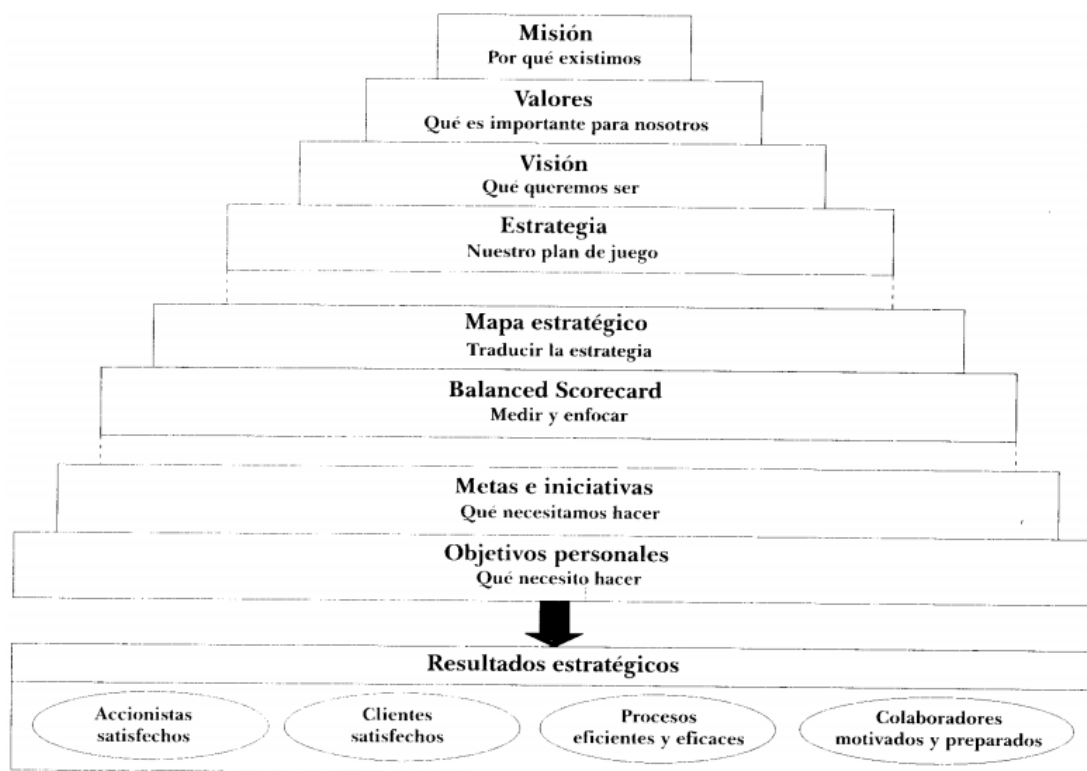


Figura 13: Mapas Estratégicos: BSC: Proceso continuo de generación de valor

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Para el correcto funcionamiento de Servidental Cía. Ltda., a continuación se analiza la situación actual previa la implementación de cada una de las áreas que constituyen el BSC.

4.4.1 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

4.4.1.1 Capital Humano

La valoración se realiza asignando la calificación en tres aspectos fundamentales propios del perfil de cada uno de los funcionarios. El 50% de la valoración total corresponde a los conocimientos, 25% a la habilidad del funcionario para desempeñar sus funciones y 25% corresponde a los valores en el trabajo.

La escala de calificación de los factores antes descritos irá de 0 a 5, siendo 5 la puntuación más alta y cada nivel tendrá una semaforización. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 12: Valoración para funcionarios de Servidental Cía. Ltda.

		CONOCIMIENTOS 50%		
		FORMACION	EXPERIENCIA EN SU MATERIA	HERRAMIENTAS INFORMATICAS
5 ALTO GRADO	5	Especialista	Muy experimentado	Dominio en programas especializados y equipos odontológicos.
4 MEDIO ALTO GRADO	4	Grado Universitario	Experimentado	Experto en Windows y manejo de Nube
3 MEDIANO GRADO	3	Tecnólogo	Poca experiencia	Experto en Windows
2 MEDIO BAJO GRADO	2	Auxiliares	Con Experiencia	Conocimientos en Windows
1 BAJO GRADO	1	Bachiller Técnico	Necesita guía	Poco conocimiento
0 NINGUNO		Ayudantes	Sin experiencia	Sin conocimiento

		HABILIDAD 25%			
		RELACIONES	SOLUCION DE PROBLEMAS	ASESORAMIENTO	NEGOCIACION
ALTO GRADO	5	Muy relacionado.	Muy capaz	Muy capaz	Muy capaz
MEDIO ALTO GRADO	4	Altamente relacionado	Altamente capaz	Altamente capaz	Altamente capaz
MEDIANO GRADO	3	Medianamente relacionado	Medianamente capaz	Medianamente capaz	Medianamente capaz
MEDIO BAJO GRADO	2	Relacionado	Capaz	Capaz	Capaz
BAJO GRADO	1	Poco relacionado	Poco capaz	Poco capaz	Poco capaz
NINGUNO		Sin relaciones	Sin capacidad	Sin capacidad	Sin capacidad

		VALORES 25%		
		RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	PERTENENCIA
ALTO GRADO	5	Muy responsable	Muy unidos	Muy identificados
MEDIO ALTO GRADO	4	Altamente responsable	Altamente unidos	Altamente identificados
MEDIANO GRADO	3	Medianamente responsable	Medianamente unidos	Medianamente identificados
MEDIO BAJO GRADO	2	Responsable	Unidos	Identificados
BAJO GRADO	1	Poco responsable	Poco unidos	Poco identificados
NINGUNO		No aplica	Desunidos	No identificados

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004); Servidental Cía. Ltda., (Moreno, 2016)

Establecidas las calificaciones en cada uno de los factores, se procede a realizar una matriz general donde se incluyen todos los cargos de Servidental Cía. Ltda., con el fin de evaluar las capacidades del capital humano de la empresa.

Tabla 13: Capital Humano

DENOMINACION DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS			HABILIDAD				VALORES			NOMINA ACTUAL	TOTAL PUNTOS
	FORMACIÓN	EXP. EN SU MATERIA	HERRAMIENTAS INFORMATICAS	RELACIONES	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ASESORAMIENTO	NEGOCIACION	RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	PERTENENCIA		
Gerente General	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	1	47
Presidente	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	48
Asistente Administrativa	2	3	4	2	4	4	3	4	5	4	1	35
Contador	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	1	37
Especialista Odonto Pediatra	5	5	3	4	5	5	3	5	4	5	1	44
Especialista Rehabilitación Oral	5	5	3	4	5	5	3	5	4	5	1	44
Especialista Endodoncia	5	5	3	4	5	5	3	5	4	5	1	44
Especialista Ortodoncia	5	5	3	4	5	5	3	5	4	4	1	43
Auxiliar de Odontología	2	4	3	2	4	3	2	4	5	4	3	33
TOTAL											11	375

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Conocidas las denominaciones de puestos de Servidental Cía. Ltda., se califican las habilidades, conocimiento y valores en el trabajo de cada uno de los empleados; con esta información se procede a agrupar por familias de puestos estratégicos como se muestra en la tabla 13, con esta información se evalúa el desempeño en el cargo de cada una de las personas, para finalmente determinar la disponibilidad para el desempeño en el puesto, es decir, si está alineado a la estrategia general de organización y genera valor.

Tabla 14: Familias de Puestos Estratégicos

FAMILIAS	CARGO	CALIFICACIÓN POR CARGO
Director	Gerente General	47
Presidente	Presidente	48
Especialistas	Especialista Odonto Pediatra	44
	Especialista Rehabilitación Oral	44
	Especialista Endodoncia	44
	Especialista Ortodoncia	43
Administrativo - Contable	Secretaria	35
	Contador	37
Personal Operativo	Auxiliar de Odontología 1	33
	Auxiliar de Odontología 2	33
	Auxiliar de Odontología 3	33

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Tabla 15: Familias de Puestos Estratégicos con Personal por puesto

FAMILIAS	CARGO	NOMBRE COLABORADOR	CALIFICACIÓN POR CARGO
Director	Gerente General	Dra. Cecilia Badillo	47
Presidente	Presidente	Dr. Mario Moreno	48
Especialistas	Especialista Odonto Pediatra	Dr. Mario Moreno	44
	Especialista Rehabilitación Oral	Dra. Cecilia Badillo	44
	Especialista Endodoncia	Dr. Edmundo Borja	44
	Especialista Ortodoncia	Dr. Patricio Morales	43
Administrativo - Contable	Secretaria	Dolores Bonilla	35
	Contador	Enma Chicaiza de Nolvos	37
Personal Operativo	Auxiliar de Odontología 1	Rosa Badillo	33
	Auxiliar de Odontología 2	Lourdes Sanpedro	33
	Auxiliar de Odontología 3	Jaqueline Buenaño	33

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Conforme a esta calificación la disponibilidad del capital humano de la empresa es la siguiente:

Tabla 16: Familias de Puestos Estratégicos: Disponibilidad de personal

FAMILIAS	CANTIDAD ACTUAL	CALIFICADOS	DISPONIBILIDAD (%)	A/R
Gerente General	1	1	94%	A
Especialistas	4	4	88%	A
Administrativo	1	1	70%	A
Contable	1	1	74%	A
Auxiliares	3	3	50%	A

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Servidental Cía. Ltda., cuenta con un total de once empleados, como se muestra en la Tabla 16, todos mantienen una disponibilidad idónea de acuerdo a su cargo, habilidades y competencia en la institución. Luego de la evaluación realizada, se puede concluir que, aún que mantiene una nómina reducida, todo el personal con el que cuenta actualmente la clínica está calificado para desempeñar su cargo.

4.4.1.2 Capital de Información

Según Kaplan y Norton el capital de la información es la materia prima para generar valor en la nueva economía.

Todas las organizaciones en el mundo, sean públicas o privadas, funcionan a lo largo y ancho de la Era de la Información (también conocida como Era Digital o Era Informática) es el nombre que recibe el período de la historia de la humanidad que va ligado a las tecnologías de la información y la comunicación. (Castells, 2000, pág. 15)

Para Servidental Cía. Ltda., es fundamental alinear su capital humano y de información con la estrategia general. Lo ideal para la empresa es llegar a unificar la información, los conocimientos y la tecnología, para respaldar a los procesos internos: innovación, gestión de clientes, gestión de operaciones y los procesos reguladores y sociales. (Kaplan & Norton, 2004)

A continuación se hace un análisis de la infraestructura tecnológica de Servidental Cía. Ltda., para finalmente realizar una evaluación de la relación que tienen los procesos generadores de valor con las aplicaciones del Capital de Información: Aplicaciones de transformación, aplicaciones analíticas y Aplicaciones de procesamiento de transacciones.

Tabla 17: Infraestructura Tecnológica

INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN
	INFRAESTRUCTURA DE APLICACIONES: - Correo electrónico - Internet - Gestor de Turnos	GESTION DE IT: - Acuerdos a nivel de servicios. - Negociaciones con proveedores - Acuerdos de Pago
	GESTION DE COMUNICACIONES: - Red de banda ancha - Intranet	ARQUITECTURA Y ESTANDARES - Datos - Comunicación - Tecnología
		EDUCACIÓN EN IT: - Capacitación

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Tabla 18: Aplicaciones del Capital de Información

	PROCESOS DE CREACION DE VALOR			
	GESTION DE OPERACIONES	GESTION DE CLIENTES	INNOVACION	REGULADORES Y SOCIALES
	FAMILIAS DE PUESTOS ESTRATEGICOS			
APLICACIONES DE TRANSFORMACIÓN	Oferta Justo a tiempo	Centro de atención telefónica	Uso de web y mailing para oferta de servicios.	Manual Integrado ISO y de Gestión de Desechos Hospitalarios.
APLICACIONES ANALITICAS	Análisis de costos.	Análisis de perfiles de clientes.	Análisis de cartera de servicios.	Análisis de leyes, normas y regulaciones medioambientales
APLICACIONES DE PROCESAMIENTO DE TRANSACCIONES	Sistema de Compras electrónico.	Base de datos de clientes actualizada en Nube.	Gestión de turnos automatizada en Nube. Pago Electrónico.	Auditorias

Fuente: Servidental Cía. Ltda.

Las aplicaciones de transformación proporcionan a Servidental Cía. Ltda., un modelo nuevo de gestión del negocio por medio de sistemas y redes, la empresa implementa dentro de estas operaciones el uso de la tecnología para generar fidelización con los clientes, utilizando por ejemplo el uso de web y mailing para un seguimiento adecuado y un call center para atender los diferentes requerimientos.

Las aplicaciones analíticas generan métricas para analizar qué tan efectivos están siendo los procesos generadores de valor.

Finalmente las aplicaciones de procesamiento de transacciones automatizan la gestión de las operaciones comunes de la empresa. En este caso, Servidental. Cía. Ltda., gestiona estas transacciones por medio de utilización de la nube, para almacenamiento de bases de datos, como para la requisición y gestión de los turnos de los pacientes.

4.4.1.3 Capital Organizacional

El capital organizacional representa el último eslabón de los activos intangibles de la empresa que es importante analizar. Se toma en cuenta los procesos generadores de valor de la empresa y posteriormente se relacionan con la capacidad de: liderazgo, cultura, alineación y trabajo en equipo. Como se muestra en la tabla 19, por un lado se determina de qué forma estas relaciones generan valor y ejecutan la estrategia general de la organización.

Tabla 19: Agenda de Cambio Organizacional

PROCESOS DE CREACION DE VALOR					
GESTION DE OPERACIONES		GESTION DE CLIENTES		INNOVACION	REGULADORES Y SOCIALES
Cultura		Liderazgo		Alineación	Trabajo en equipo
CREAR VALOR	Gestión de resultados	Focalizado en el cliente	Propone nuevos servicios	Enfocado en la salud, seguridad y medio ambiente	
EJECUTAR ESTRATEGIA	Define dirección, metas y responsabilidades	Crea comunicaciones claras y retroalimentación	Conoce la misión, la visión, los valores y la estrategia.	Responsabilidad social	

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Las operaciones de la empresa se basan en una cultura organizacional establecida enfocada a resultados medibles y controlables. También la generación de valor en la empresa está enfocada a innovar la forma en que se dan a conocer los servicios, de forma clara y generando una retroalimentación constante con el cliente.

Para concluir el análisis de la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, se describe en la tabla 20 los objetivos e indicadores para lograr un desempeño de la clínica estructurado y alineado a la estrategia general.

Tabla 20: Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
1	CAPITAL HUMANO	Potenciar las habilidades y incrementar las competencias del	Disponibilidad de Capital Humano	90%	Encuesta de satisfacción a clientes
		Retener y atraer a los mejores talentos.	Porcentaje de rotación del personal clave.	<50%	Encuesta de clima laboral
2	CAPITAL DE INFORMACION	Sistema de Compras Electrónico.	Número de compras realizadas con el sistema, / Total de adquisiciones.	100%	Capacitación de herramientas informaticas
		Base de datos para análisis de clientes actualizada y almacenada en Nube.	Rotación y satisfacción de clientes.	100%	Encuesta de usabilidad a personal administrativo.
3	CAPITAL ORGANIZACIONAL	Generación de identidad corporativa.	Tiempo de ejecución de la tarea/Tiempo planificado	100%	Capacitación de herramientas para manejo de imagen
		Masificación de liderazgo en las diferentes áreas de la empresa.	Número de proyectos realizados por área de trabajo autodirigidos.	100%	Capacitación de liderazgo y resolución de problemas.
		Generación de un plan de incentivos.	Número de proyectos con incentivos por cumplimiento de los objetivos estratégicos.	100%	Generación de incentivos por objetivos.
		Compartir las mejores prácticas de trabajo en equipo.	Encuesta de clima laboral	100%	Capacitación de cohesión de trabajo en equipo.

Fuente: Servidental Cía. Ltda.

Todos los objetivos de Servidental Cía. Ltda., están orientados a la satisfacción del cliente y su fidelización, el bienestar organizacional y la implementación de diversas herramientas tecnológicas para la optimización de los procesos internos.

4.4.2 Perspectiva de los procesos Internos

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.

Dentro de los procesos internos generadores de valor se tiene: procesos de gestión de operaciones, de gestión de clientes, de innovación y reguladores y sociales.

4.4.2.1 Proceso de Gestión de Operaciones

El proceso de Gestión de Operaciones, hace un análisis completo de los procesos que la empresa debe gestionar con los diferentes grupos de interés y la optimización de recursos en las relaciones con los mismos. Dentro de éste análisis están incluidos: Relación con proveedores, producción de bienes y servicios, y la entrega de servicio al cliente. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 21: Gestión de Operaciones

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
1	DESARROLLAR Y SOSTENER RELACIONES CON LOS PROVEEDORES	REDUCCIÓN DE COSTOS Y TIEMPOS POR ADQUISICIÓN	Reducción de costo de materia prima.	Costo de materia prima / presupuesto	90% optimización	Calificación de proveedores.
2	PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS	MEJORA CONTINUA	Mejora continua de los procesos y del servicio al cliente.	% de rendimiento por cada empleado.	90% satisfacción	Encuesta web y blog a clientes de satisfacción institucional.
3	ENTREGA DE SERVICIO AL CLIENTE	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Mejorar la experiencia de servicio al cliente	% de clientes satisfechos	90% satisfacción	Programa continuo de capacitación para odontólogos y auxiliares.

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

La gestión de las operaciones de Servidental Cía. Ltda., posee tres aristas principales enfocadas en lograr la satisfacción y retención de proveedores, y clientes mediante la generación de un programa de mejoramiento continuo y optimización de los recursos en cada una de las áreas de atención.

4.4.2.2 Proceso de Gestión de Clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes: Selección del cliente: Determinación del segmento de clientes, adquisición del cliente, retención del cliente, desarrollo del cliente. Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía. (Kaplan & Norton, 2004)

La clasificación se puede basar en los siguientes parámetros:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los siguientes indicadores:

- Factores demográficos

- Factores geográficos
- Factores de forma de vida

Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar.

La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo. El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 22: Gestión de Clientes

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
1	SELECCIÓN DE CLIENTES	IMAGEN INSTITUCIONAL	Elaborar un manual de marca para la empresa.	% Aceptación de clientes	80%	Encuesta web y blog a clientes sobre conocimiento institucional.
2	ADQUISICIÓN DE CLIENTES	MARKETING DIFERENCIADO	Adquirir Nuevos Clientes	% de incremento de clientes /total de clientes	>30% clientes	Campaña de growth hacking dirigido.
3	RETENCION DE CLIENTES	CLIENTES DE POR VIDA	Generar un plan de referidos.	% de clientes nuevos adquiridos por referencias de clientes fidelizados.	80% fidelización	Encuesta web y blog a clientes sobre conocimiento institucional.

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

La gestión de los clientes, a lo largo del proceso está orientado a la comunicación masiva de la imagen corporativa y los servicios que Servidental Cía. Ltda., ofrece mediante la optimización de recursos con el uso de herramientas y canales digitales, que además de aportar con una evidente comunicación masiva, reduce los costes de campañas de publicidad y marketing tradicional.

4.4.2.3 Proceso de Innovación

La innovación para Servidental Cía. Ltda., está integrada por dos partes fundamentales: identificación de nuevas oportunidades y mejoramiento e implementación de nuevos servicios.

Tabla 23: Gestión de Innovación

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
1	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	PREVISIÓN DE CONSUMO DE CLIENTES	Anticipar necesidades, gustos y tendencias de consumo del cliente por medios digitales.	% de clientes satisfechos	80%	Reacción de clientes en formularios de redes sociales y canales digitales.
		DESCUBRIR NUEVAS OPORTUNIDADES	Lanzamiento de nuevos servicios complementarios.	Número de nuevos servicios ofertados /cartera actual de servicios.	3 ANUAL	Número de nuevos servicios ofertados en un año.
2	GESTIONAR LA CARTERA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	ELEGIR Y GESTIONAR MEZCLA DE SERVICIOS	Gestionar un mix comercial de la cartera de servicios con productos complementarios.	Gasto real en nuevos servicios / gasto presupuestado.	80%	Encuesta web y redes sociales de aceptación.

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Los tres procesos antes descritos, buscan renovar la cartera de servicios de la clínica como su imagen corporativa, al mismo tiempo que generan una retención y aceptación de los clientes en respuesta a los esfuerzos realizados. En la mayoría de los casos se busca minimizar los costos utilizando leads y canales digitales para obtener métricas de satisfacción de los usuarios.

4.4.2.4 Procesos Reguladores y Sociales

En la actualidad las empresas buscan alinear sus esfuerzos corporativos con la sociedad y el ambiente. Servidental Cía. Ltda., busca generar conciencia interna y externa, donde la empresa y el ambiente no sean actores trabajando separados en la sociedad, buscando un “*desarrollo y crecimiento sostenible*”. (Kaplan & Norton, 2004).

Tabla 24: Gestión de Procesos Reguladores y Sociales

	PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
1	MEDIO AMBIENTE	CONSUMO DE ENERGÍA, AGUA Y AIRE	Optimización de consumo de recursos naturales.	Consumo de energía y agua mejorado vs consumo energía proyectado.	-30% CONSUMO	Capacitación de uso responsable de recursos naturales
2	SEGURIDAD Y SALUD	MANEJO DE DESECHOS	Adecuado tratado de los desechos hospitalarios.	Acreditación por MSP.	100%	Evaluación de manejo de desechos al personal
3	EMPLEO	GENERACIÓN DE EMPLEO	Inclusión de nuevos profesionales en salud oral.	Número de odontólogos contratados/ número de graduados en odontología en la ciudad de Riobamba.	2 ANUAL	Reclutamiento anual de nuevos profesionales.
4	COMUNIDAD	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Crear conciencia sobre la salud y seguridad oral mediante canales digitales.	Número de campañas de salud oral realizadas anualmente/Número de campañas presupuestados.	90% EJECUCIÓN	Planificación anual de campañas

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

La optimización de recursos, en este caso naturales y la reducción del impacto de los desechos hospitalarios en el ambiente, más la inclusión de la empresa y su gestión en la sociedad conforman los pilares de una gestión integral y sustentable para Servidental Cía. Ltda.

4.4.3 Perspectiva del Cliente

Como se muestra en la tabla 25, dentro de la gestión de la perspectiva del cliente se debe contemplar: los atributos de los servicios ofertados, la relación, la imagen y reputación de la organización frente a la sociedad. La finalidad de una gestión adecuada de los factores mencionados, es, generar un diferenciador de valor que perciba el cliente, y mediante éste, lograr fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos. (Kaplan & Norton, 2004).

Tabla 25: Perspectiva del Cliente

PROCESOS		OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	
1	ATRIBUTOS DE PRODUCTO Y SERVICIO	FUNCIONALIDAD	Ofrecer un servicio mas dinámico y amigable por medio de canales electrónicos.	Aceptación del Servicio	85% SATISFACCIÓN	Encuesta de satisfacción del cliente en redes sociales y blog.
		CALIDAD				Encuesta de satisfacción del cliente en redes sociales y blog.
		PRECIO	Ofrecer el mejor precio en productos y/o servicios	Precio Servicdental/precio mercado	10% MÁS BAJO	Precio Servicdental/precio mercado
2	RELACIONES CON LOS CLIENTES	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO	Ofrecer un Servicio personalizado: Retroalimentación vía mailing y call center.	Retroalimentación de pacientes pos venta satisfechos/ total de pacientes atendidos.	<80% de Quejas	Generar un Blog de contenidos relacionados a diferentes casos odontológicos.
3	IMAGEN Y REPUTACIÓN	IMÁGEN Y REPUTACIÓN	Masificación de la marca en medio tradicionales y digitales.	% de Clientes fidelizados / Total de clientes	80% de Aceptación	Encuesta de TOM (top of mind) a los ciudadanos.

Fuente: Servicdental Cía. Ltda. (Moreno, 2016).

Dentro de la estrategia de Servicedental Cía. Ltda., está la búsqueda de la implementación de herramientas digitales especialmente en marketing y comunicación para lograr hacer masivas las campañas de publicidad y la difusión del modelo de gestión empresarial, y así lograr una percepción favorable por parte de los clientes.

4.4.4 Perspectiva Financiera

La gestión financiera de la empresa busca generar mayor productividad, optimizando recursos, es decir, reduciendo costos y mejorando la capacidad utilizada de las instalaciones y equipos odontológicos con los que actualmente se cuenta, reduciendo así el tiempo ocioso de los mismos. Y con miras en el crecimiento y expansión, se espera generar pertenencia en los clientes con servicios y productos alternativos, logrando que los clientes se identifiquen con la marca, todo mediante herramientas y canales digitales. (Kaplan & Norton, 2004).

Tabla 26: Gestión Financiera

	PROCESOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	
1	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD	ESTRUCTURA DE COSTOS	Mejorar la estructura de costos de adquisiciones.	Costo real del producto y o servicio / costo mercado	< =10%	1. Creación de un software para automatizar las adquisiciones on line. 2. Pruebas del softwares de adquisiciones. 3. Establecimiento de normativas para calificación de proveedores.
		UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	Aumentar la utilización de los activos	% de tiempo de uso diario de los equipos odontológicos.	85%	1. Medir tiempos de uso y vida útil de equipos. 2. Reducir tiempos de uso. 3. Medir la productividad con menor tiempo de encendido de equipos.
2	ESTRATEGIA DE CRECIMINETO	OPORTUNIDADES DE INGRESOS	Diversificar las líneas de servicio.	Número servicios nuevos ofertados / total de clientes.	85%	Medir la aceptación de los nuevos servicios ofertados.
		VALOR DE LOS CLIENTES	Generar valor y pertenencia para los clientes.	Encuesta de satisfacción del cliente en redes sociales y blog.	85%	Generar una encuesta pos venta vía mailing y blog para medir la satisfacción de los clientes.

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016).

La estrategia de gestión financiera de Servidental Cía. Ltda., se alinea adecuadamente con la estrategia general de la organización, enfocada en la eficiencia óptima de los recursos y gestionando las operaciones en su mayoría con la implementación de herramientas electrónicas que dinamizan los procesos, ahorran tiempo, mejoran la calidad y fidelizan a los clientes.

4.5 MAPA ESTRATÉGICO: SERVICIDENTAL CÍA. LTDA.

A continuación se presenta el mapa estratégico, Balanced Scorecard, y plan de acción de Servidental Cía. Ltda., resultante del análisis de cada uno de los factores administrativos, operativos y de gestión que componen la empresa; fundamentales para una gestión óptima, alineada a la estrategia general empresarial. Así se presenta un modelo de proceso estratégico específico en el que se muestran las posibilidades de implantación y de utilidad para mejorar el desempeño de la organización. (Kaplan & Norton, 2004).

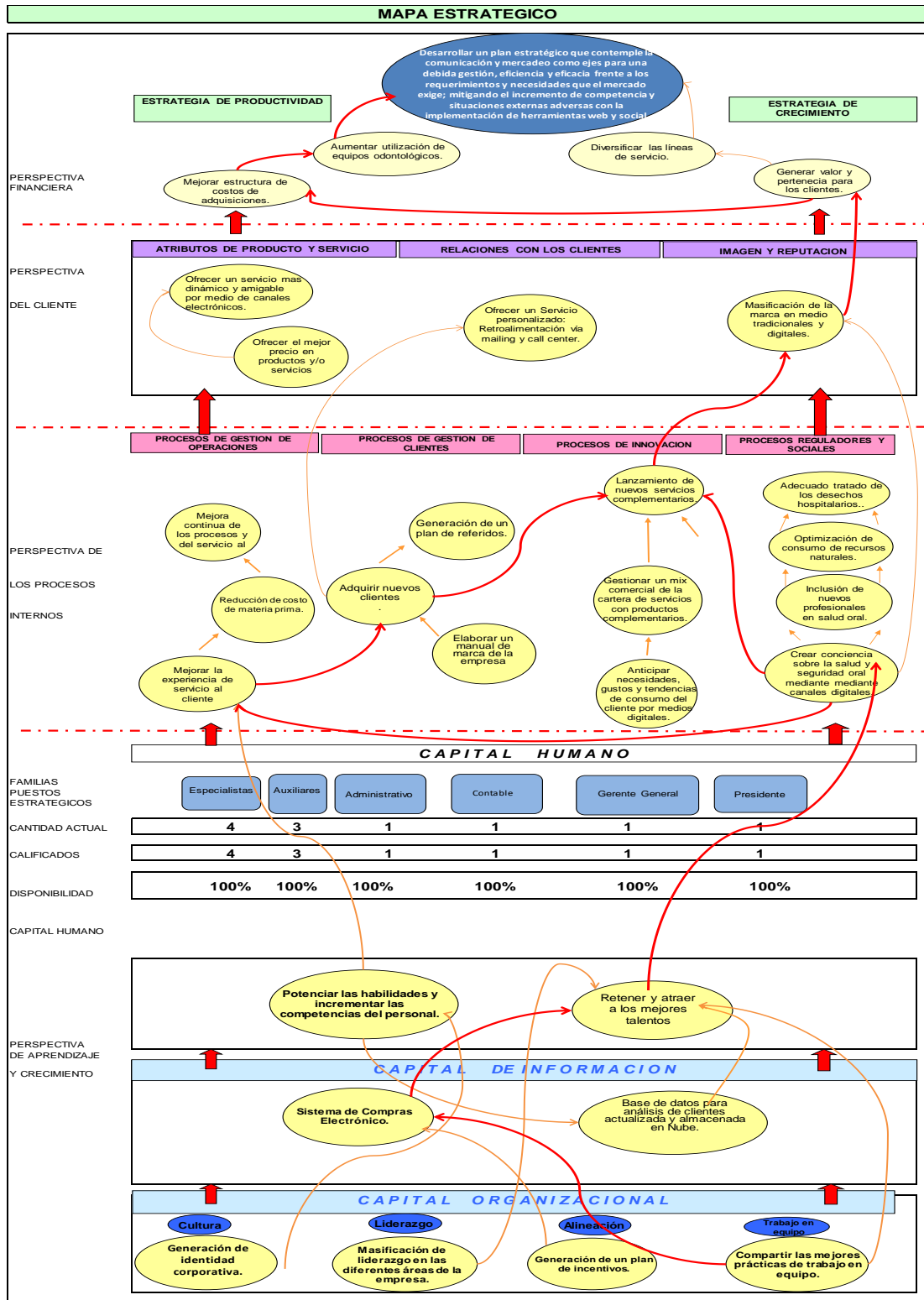


Figura 14: Mapa Estratégico: Servidental Cía. Ltda.

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

4.6 BALANCED SCORECARD

También conocido como Cuadro de Mando Integral. Una herramienta que destaca por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global, no enfocándose únicamente en el área financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Sin embargo, es una herramienta totalmente aplicable a organizaciones con una estructura de menor envergadura, aportando profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada. A continuación en la tabla 27, se elabora y detalla el BSC, aplicado a Servidental Cía. Ltda. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 27: Balanced Scorecard. Servidental Cía. Ltda.

	OBJETIVOS	INDICADOR	VARIABLES	META ANUAL
PERSPECTIVA FINANCIERA	MEJORAR ESTRUCTURA DE COSTOS	COSTO DE ADQUISICIÓN.	Costo real de compras on line / Costo mercado tradicional.	< = 10%
	AUMENTAR LA UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	USO DE EQUIPOS	% de tiempo de uso diario de los equipos odontológicos.	85%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	MASIFICACIÓN DE LA MARCA EN MEDIOS TRADICIONALES Y DIGITALES	TOM de Marca	% de Clientes fidelizados / Total de clientes	ACEPTACIÓN DEL 80% (cliente pos venta)
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	MEJORAR EXPERIENCIA DE SERVICIO AL CLIENTE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	% DE CLIENTES SATISFECHOS	0% DE QUEJAS
	ADQUIRIR NUEVOS CLIENTES	NUEVOS CLIENTES	Número de clientes nuevos/presupuesto de marketing.	>30%
	LANZAMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	Número de nuevos servicios ofertados /cartera actual de servicios.	30% DE INCREMENTO EN SATISFACCIÓN
	CREAR CONCIENCIA SOBRE LA SALUD Y SEGURIDAD ORAL MEDIANTE CANALES DIGITALES	CAMPAÑAS DE SALUD ORAL	Número de campañas realizadas /Campañas presupuestadas.	90%
PERSPECTIVA DE CAPACITACION Y DESARROLLO	POTENCIAR LAS HABILIDADES E INCREMENTAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL.	EFICIENCIA DE CAPITAL HUMANO	Evaluación de la productividad con capacitación / Productividad total.	100%
	RETENER Y ATRAER MEJORES TALENTOS.	% DE ROTACIÓN DE PERSONAL	Rotación del personal.	< 50%
	SISTEMA DE ADQUISICIONES TRANSACCIONALES ELECTRÓNICAMENTE.	NUMERO DE ADQUISICIONES REALIZADAS CON EL SISTEMA / TOTAL DE ADQUISICIONES.	Adquisiciones realizadas tradicionalmente. Adquisiciones realiza on line.	100%
	COMPARTIR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO	TIEMPO DE EJECUCION DE LA TAREA CON TI / TIEMPO PLANIFICADO	Tiempo de ejecución de servicios.	100%

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

A continuación se describen los objetivos resultantes de la ruta crítica que conforman el BSC propuesto por cada una de las perspectivas analizadas.

Objetivos Perspectiva de Financiera

- **Mejorar la estructura de Costos.** Reducir los costos y tiempos de adquisición, implementando un software para realizar las compras online, así mismo, paralelamente generando un perfil de valoración de los proveedores para seleccionar el más calificado y apto para la empresa. Dicho software debe

integrar además, las áreas principales del negocio optimizando los tiempos de todos los procesos.

- **Aumentar la Utilización de Activos.** Implementar una iniciativa de optimización del tiempo de encendido y tiempo productivo de los equipos odontológicos, de esta forma se encenderán los equipos únicamente cuando el paciente lo requiera.

Objetivos Perspectiva del Cliente

- **Masificación de la Marca en medios Tradicionales y Digitales.** Generar una planificación acorde al presupuesto destinado para mercadeo promoción de la marca, para lograr publicitar a la misma en diversos medios tradicionales, pero enfocando en su mayoría los recursos necesarios para difusión de la marca en medios digitales.

Objetivos de Procesos Internos.

- **Mejorar Experiencia de Servicio al Cliente.** Actualizar los perfiles de clientes continuamente y generar encuestas periódicas de satisfacción y aceptación del servicio recibido mediante mailing y canales digitales.
- **Adquirir nuevos Clientes.** Generar un plan de referidos y de afiliados con la intención de captar nuevos clientes potenciales y fidelizar a los clientes actuales.

- **Lanzamiento de nuevos servicios complementarios.** Incluir en el portafolio ofertado, nuevos servicios y productos que complementen a los ya existentes, con la intención de generar planes integrales en salud oral y odontología estética.
- **Crear conciencia sobre la salud y seguridad oral mediante canales digitales.** Desarrollar un blog y un chat center en la web de la empresa, que permita generar continuamente contenido referente a odontología y salud oral, este contenido debe ser acorde a las nuevas tendencias de consumo de los clientes y al entorno en el que se desenvuelve la clínica.

4.7 PLAN DE ACCIÓN

El siguiente paso luego de realizar el BSC para Servidental Cía. Ltda., es realizar un Plan de Acción a ejecutar, se determina una ruta crítica con cada uno de los objetivos que generan una secuencia lógica de la diferentes iniciativas, para su cumplimiento se asigna, un responsable que ejecutará cada una de las iniciativas y controlará el presupuesto y tiempo determinado para las mismas como se muestra en la tabla 28. (Kaplan & Norton, 2004)

Tabla 28: Plan de Acción / Ruta Crítica

PLAN DE ACCION			CRONOGRAMA														
			INICIATIVA	RESPONSABLE	COSTO*	2017						2018					
						MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. CREACION DE UN SOFTWARE PARA AUTOMATIZAR LAS ADQUISICIONES ON LINE	GERENTE GENERAL	\$ 2.000,00														
	2. PRUEBAS DEL SOFTWARE DE ADQUISICIONES	ADMINISTRACIÓN	\$ -														
	3. ESTABLECIMIENTO DE NORMATIVAS DE CALIFICACION DE PROVEEDOR.	GERENTE GENERAL															
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	1. CREAR UN PLAN MASIVO DE MARKETING DIGITAL	PRESIDENTE	\$ 600,00														
	2. PREPARAR BROCHURE COMERCIAL VIA MAILING	PRESIDENTE															
	3. PARTICIPAR EN CAMPAÑAS DE SALUD ORAL GUBERNAMENTALES.	ADMINISTRACIÓN / ESPECIALISTAS	\$ 1.200,00														
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUO PARA PERSONAL ODONTOLÓGICO Y AUXILIARES.	GERENTE GENERAL	\$ 2.000,00														
	CAMPAÑA DE GROWTH HACKING DIRIGIDO	ADMINISTRACIÓN / MKT	\$ -														
	ENCUESTAS WEB Y FORMULARIOS DIGITALES PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POS VENTA.	ADMINISTRACIÓN															
	PLANIFICACIÓN DE GENERACIÓN DE CAMPAÑAS DE SALUD Y PREVENCIÓN ORAL.	GERENTE GENERAL/PRESIDENTE	\$ 600,00														
PERSPECTIVA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	1. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN MULTINIVEL PARA EL PERSONAL ODONTOLÓGICO Y AUXILIARES.	PRESIDENTE	\$ 2.000,00														
	2. PROGRAMACIÓN DE CALENDARIO DE CAPACITACION ANUAL.	PRESIDENTE	\$ -														
	3. SEGUIMIENTO DE CAPACITACION.	PRESIDENTE	\$ -														
	4. EVALUACION DE CAPACITACION.	GERENTE GENERAL	\$ 50,00														

Fuente: Servidental Cía. Ltda. (Moreno, 2016)

Iniciativa: Perspectiva Financiera

1. Desarrollo de Software para Adquisiciones Online.- El costo del software aproximadamente será de 600 USD, está pensado para la optimización de recursos principalmente monetarios, puesto que busca generar sus compras de diferentes tipos de materia prima y productos, electrónicamente y reducir así, los costes y tiempos de entrega. Sin embargo, se busca también optimizar los demás procesos asociados a las compras como: contabilidad, finanzas y gestión administrativa. El período de tiempo de desarrollo será de tres meses a partir de su contratación, su desarrollo será externo.

- 2. Pruebas del Software.-** Se desarrollarán las pruebas de funcionalidad del software con un costo 0, pues está incluido dentro del contrato de desarrollo, estas pruebas se harán los tres meses consecutivos a la entrega del software previo su ejecución en las operaciones diarias de la clínica.

- 3. Establecer normativa para calificación de proveedores.-** El software debe contemplar un sistema de calificación y evaluación de proveedores, con la intención de trabajar sólo con ciertos proveedores que sean los más aptos, y paralelamente crear fidelización con los mismos. Esta evaluación y calificación se realizará trimestralmente.

Iniciativa: Perspectiva del Cliente.

- 1. Crear un plan masivo de marketing digital.-** El plan de marketing digital estará alineado con la estrategia general de la empresa. Contemplará un desarrollo web, social media y manejo de base de datos, todo con la intención de optimizar recursos monetarios, direccionando el 90% del presupuesto a canales digitales y el restante 10% a marketing tradicional; maximizando el retorno no solo monetario sino, en presencia de marca en la ciudad de Riobamba. El costo estimado es de 600USD y la periodicidad de ejecución será trimestral, considerando el mercado tan competitivo y cambiante en el que se desenvuelve Servidental Cía. Ltda.

- 2. Preparar brochure comercial vía mailing.-** El mailing será la mejor herramienta para la comercialización de los servicios de Servidental Cía. Ltda., reduciendo costos de vendedores y aplicando herramientas digitales como growth hacking

marketing, se logrará llegar con la publicidad y promociones, únicamente a nuestros clientes pertenecientes al segmento diferenciado de nuestro mercado objetivo. El costo de este brochure está contemplado dentro del coste general de la planificación de marketing masivo antes descrito, en tanto que la periodicidad de ejecución se llevará trimestralmente.

- 3. Participar en campañas de salud oral Gubernamentales.-** Como estrategia de inclusión de la empresa con la colectividad, se incluirá a la empresa dentro de los planes desarrollados con el gobierno, comunicado y masificado con el manejo de herramientas digitales. No coste incurrido en dichas campañas es de 400 USD por cada una, estos costes contemplan materiales, movilización y personal ocupado para las mismas. La periodicidad de las campañas será cuatrimestral, es decir tres veces al año.

Iniciativa: Perspectiva de los Procesos Internos.

- 1. Programa de capacitación continuo para personal odontológico y auxiliares.-**
El programa contemplara una capacitación multidisciplinaria para los miembros del equipo operativo de trabajo con la intención de empoderar a los mismos de la importancia de su compromiso con la empresa. El coste estimado es de 2000 USD, mismos que se distribuirán en dos capacitaciones anuales.
- 2. Campaña de growth hacking dirigido.-** Esta campaña se encuentra tanto en planificación como en costes, incluida dentro de la planificación de marketing que se describió anteriormente. La finalidad es optimizar los recursos por medio del

uso de herramientas digitales, para el envío masivo de publicidad y promociones, únicamente a nuestros potenciales clientes. La periodicidad será trimestral, es decir cuatro veces anuales.

3. Encuestas web y formularios digitales para medir la satisfacción del cliente pos

venta.- Estas herramientas digitales, se contemplan también dentro del plan de marketing, en planificación y costes. La finalidad principal es generar engagement con los clientes y fidelizarlos con un alto nivel de satisfacción en el servicio. Estas encuestas se generarán continuamente, es decir, como un servicio pos venta, se evaluará la aceptación y satisfacción de los clientes durante todo el año.

4. Planificación de generación de campañas de salud y prevención oral.- Estas

campañas son externas a las campañas gubernamentales antes mencionadas, el objeto de las mismas es únicamente de educación a la comunidad y en especial a estudiantes de colegios y escuelas. El presupuesto destinado para estas actividades es de 600 USD, mismos que contemplan el material requerido para las actividades y la movilización del personal de la clínica. Se llevarán a cabo con una periodicidad cuatrimestral.

Iniciativa: Perspectiva de Capacitación y Desarrollo.

1. Programas de capacitación multinivel para el personal odontológico y

auxiliar.- El programa de capacitación para el personal de especialistas y auxiliares de Servidental Cía. Ltda., está enfocado a refrescar y actualizar los conocimientos técnicos de los médicos y sus auxiliares, con la intención de ofrecer a los clientes,

un servicio completo y acorde a las exigencias del mercado. El coste de esta capacitación es de 2000 USD, y se llevarán a cabo al inicio de cada año de operaciones y a los seis meses consecutivos al mismo.

- 2. Programación de calendario de capacitación anual.-** La planificación del programa de capacitación se hará una vez al año, previo el inicio de un nuevo período de operaciones.

- 3. Seguimiento de capacitación.** El seguimiento del programa de capacitación lo llevará a cabo el presidente de la empresa, de una forma aleatoria, con la intención de evidenciar el impacto de la capacitación en las operaciones diarias de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

- 4. Evaluación de capacitación.** La evaluación se realizará electrónicamente, esta será teórica y tendrá una evaluación periódica cada tres meses.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.

- En el análisis de perfil competitivo se concluye que la infraestructura instalada es un factor diferenciador para Servidental Cía. Ltda.
- La tecnología aplicada al área odontológica es un factor competitivo determinante, por la constante búsqueda de los clientes en servicios menos dolorosos y complementarios como la odontología estética.
- La implementación de herramientas digitales en todos los procesos y áreas de la clínica no solo mejora el nivel competitivo sino que proporciona a la empresa una optimización de recursos, haciéndola más eficaz y eficiente.

CAPITAL HUMANO

- Servidental Cía. Ltda., cuenta con personal altamente calificado y experimentado, lo que constituye su fortaleza más importante.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

- Del análisis FODA se concluye que una debilidad importante es la falta de una planificación estratégica y de mercadeo. Como fortaleza frente a la competencia se identifica el excelente servicio y trato personalizado con el cliente.
- Dentro de los objetivos estratégicos determinados por la clínica está el incremento en ventas en los meses posteriores a la implementación del plan estratégico.
- Una amenaza considerable para la empresa es la inversión estatal en campañas de salud oral, lo que ha reducido la demanda de servicios de odontología privados.
- Uno de los objetivos financieros de la empresa es reducir los costos en la adquisición de materia prima y materiales odontológicos.
- Al realizar el análisis del mercado en el que opera Servidental Cía. Ltda., se puede concluir que la industria odontológica, sufre constantes y vertiginosos cambios coyunturales, en tecnología y competencia. Estos cambios deben ser tomados en cuenta por la gerencia.

MARKETING Y PROMOCIÓN

- Se puede concluir que la inexistencia de un plan de mercadeo, reduce el impacto de marca en la ciudad de Riobamba y dificulta la comunicación con los posibles clientes.
- Del análisis demográfico y de mercado se puede concluir que la segmentación enfocada que posee Servidental Cía. Ltda., le da facultad a la empresa para ofrecer una cartera de servicios adecuada para cada segmento del mercado.
- Competitivamente Servidental Cía. Ltda., se encuentra en segundo lugar frente a sus rivales, esto constituye un factor alentador dentro de las fortalezas de la empresa, sin embargo, se debe trabajar para ser más competitivos y liderar el mercado de la ciudad de Riobamba.
- El análisis de perfil competitivo realizado en la ciudad de Riobamba, ha generado información de aspectos puntuales que se debe mejorar como comunicación, promoción, publicidad.
- Una de las fortalezas de Servidental Cía. Ltda., es mantener un presupuesto destinado a marketing y publicidad, sin embargo, ha sido sub utilizado y se han desperdiciado recursos en campañas de bajo retorno, por la orientación única hacia el marketing tradicional, dejando de lado toda la publicidad digital.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Uno de los objetivos estratégicos de la empresa es incluir dentro de su gestión el desarrollo de la sociedad. Un factor determinante en la ciudad de Riobamba y competitivamente de alto impacto, es la generación de programas de desarrollo con la comunidad, esto le proporciona a Servidental Cía. Ltda., una oportunidad competitiva importante frente al mercado.

5.2 RECOMENDACIONES

Se mencionan las siguientes recomendaciones para la clínica odontológica Servidental Cía. Ltda.:

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO.

- Contemplando la proyección de incremento de pacientes en los próximos meses, es recomendable realizar una adaptación en la infraestructura de la clínica para generar un espacio cómodo y de distracción para los pacientes en tiempo de espera.
- Se debe implementar nuevas tecnologías acorde a la demanda del mercado conforme van surgiendo innovaciones que llaman la atención del cliente, especialmente en áreas de odontología estética. En un mediano plazo se recomienda implementar en el área de ortodoncia nuevos tratamientos indoloros, y tecnología de blanqueamiento laser.

CAPITAL HUMANO

- Se recomienda a la gerencia elaborar un plan de capacitación constante en las diferentes áreas de odontología y el uso de nuevas tecnologías en el servicio, con la finalidad de mantener a los empleados motivados y con un conocimiento permanentemente actualizado. Estas capacitaciones se realizarán dos veces al año, una introductoria, previo el inicio de un nuevo año de operaciones y otra posterior a los seis meses, estas capacitaciones tendrán un seguimiento constante y evaluaciones bimensuales con la intención de asegurar el impacto de las mismas en el personal.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

- Es recomendable la implementación del plan estratégico, mismo que permite a la clínica orientar mejor sus esfuerzos y gestionar de mejor manera sus recursos, para el logro de los objetivos planteados, potenciando sus fortalezas y mitigando sus debilidades y amenazas.
- Se recomienda a Servidental Cía. Ltda., innovar su modelo de operaciones y estrategias empresariales con la utilización de herramientas digitales de gestión, para lograr eficiencia en las operaciones y captar el mercado cautivo de la ciudad de Riobamba.
- Es recomendable para Servidental Cía. Ltda., elaborar un plan de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de diferentes sectores de la

sociedad, ofreciendo planes de beneficios corporativos e individuales con la intención de generar mayor demanda para la empresa.

- Se recomienda la implementación de un software que dinamice el proceso de adquisiciones de la clínica, haciendo una correcta selección de proveedores, reduciendo costos y tiempos de compra.
- Se debe realizar ajustes periódicos en el plan estratégico que sean flexibles y adaptables a cambios en los factores externos que rodean a la empresa.

MARKETING Y PROMOCIÓN

- Se recomienda la implementación de un plan de mercadeo digital, este, proporcionará a la clínica una estrategia de difusión masiva, al mismo tiempo que dinamizará la comunicación con los clientes.
- Debido al constante cambio que se genera en el entorno, para mantener una segmentación de mercado precisa y oportuna, es recomendable realizar actualizaciones permanentes de las tendencias y hábitos de consumo del mercado mediante herramientas digitales como: blog, mailing y uso de redes sociales.
- Realizar campañas de benchmarking, con la intención de tener estudiada y controlada a la competencia, comprendiendo sus propuestas de valor y especialmente sus portafolios de servicios.

- Con la intención de incrementar el nivel competitivo de la clínica y mejorar la imagen de marca, es recomendable realizar una adecuada planificación y ejecución de planes de incentivos monetarios y no monetarios para influenciar significativamente en la intención de compra de los usuarios. Dentro de esta planificación se debe contemplar programas de fidelización, de referidos y retención de clientes, más la implementación de una web y herramientas digitales de social media marketing que se encuentra detallado en el plan de acción. Es importante medir periódicamente el impacto de las campañas de marketing digital que se realice, llevando a la práctica el empleo de indicadores para la toma de decisiones, que constan en el Balanced Scorecard.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Se recomienda tomar en cuenta a la gerencia la participación de Servicedental Cía. Ltda., en campañas gubernamentales de salud y prevención oral con las comunidades aledañas a la ciudad de Riobamba, como parte del plan de acción correspondiente a la perspectiva del cliente.

REFERENCIAS

1. Badillo, C. (04 de Diciembre de 2015). Panorama Empresarial. (S. Alvarez Moreno, Entrevistador)
2. Castells, M. (2000). *La Era de la Información*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
3. Comisión Odontológica Latinoamericana. (14 de Junio de 1999). *Usos del rayo laser en odontología restauradora*. Obtenido de http://www.actaodontologica.com/ediciones/2000/1/usos_rayo_laser_odontologia_restauradora.asp
4. David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
5. Diario El Diario. (23 de Agosto de 2014). *El costo de ser mujer supera los \$200*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/327006-el-costode-ser-mujer-supera-los-200/>
6. El Trabajo en Equipo. (20 de Octubre de 2016). *Definición de trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
7. Fundación Natura. (2004). Manejo Integral de Desechos Hospitalarios en Ecuador. *Fundación Natura del Ecuador*, 6-8.
8. Google Maps. (23 de marzo de 2016). *Ubicación geográfica*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps>
9. Harvard Deusto EAE. (30 de Noviembre de 2016). *7 valores empresariales claves para cualquier compañía*. Obtenido de Retos Directivos: <http://retos-directivos.eae.es/7-valores-empresariales-claves-para-cualquier-compania/>
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (Diciembre de 2010). *Fascículo Provincial Chimborazo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Clásificación Actividad Económica CIIU*. Quito.
12. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Harvard Business School.

13. Macías, V. (12 de Julio de 2015). *Plan Ecuador Saludable ha repatriado a 1.087 médicos ecuatorianos*. Obtenido de Diario El Ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/plan-ecuador-saludable-ha-repatriado-a-1-087-medicos-ecuatorianos/>
14. Ministerio Salud Pública Ecuador - MSPE. (2012). Quito.
15. Mooney, B. (2006). *Operatoria Dental*. Madrid, España: Mosby.
16. Moreno, M. (07 de Noviembre de 2015). Organigrama y descripción de la Empresa. (S. Alvarez Moreno, Entrevistador)
17. Moreno, M. (20 de Diciembre de 2016). Valoración de Nómina. (S. Alvarez Moreno, Entrevistador)
18. Real Academia Eespañola - RAE. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Obra Social "La Caixa".
19. Servicio de Rentas Internas - SRI. (Lunes 07 de Diciembre de 2015). *Inicio*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>