

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

Propuesta de un Modelo de Planificación Estratégica mediante el uso del
Balanced Scorecard para la clínica dental “DENTIPLUS”

AUTOR:

Ing. BYRON LEONARDO GUALOTUÑA FAJARDO

DIRECTOR:

Mgtr. VICTOR HUGO RAMIREZ LAFUENTE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración eficiente de las
organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Quito, noviembre 2022

DIRECTOR: Msc. Víctor Hugo Ramírez Lafuente

LECTORES: Msc. Paulina Cadena

Msc. Pablo Villamar.

DEDICATORIA

A Dios, que ha guiado cada paso de mi vida,

A mis padres y hermano, por ser un apoyo fundamental
que me ayuda a cumplir cada meta propuesta,

A Andrea C, por su amor y paciencia

Leonardo Gualotuña F.

AGRADECIMIENTO

A la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR que me permitió formarme como profesional de cuarto nivel.

A mi director de proyecto, Msc. Víctor Hugo Ramírez Lafuente, por su ayuda y dedicación, quien, con sus conocimientos, experiencia, consejos y su motivación me ha impulsado a lograr mi proyecto con éxito.

También me gustaría agradecer a todos los profesores que fueron parte de la maestría porque todos han contribuido a mi formación profesional.

Finalmente, y no menos importante a mis compañeros de maestría, quienes me acompañaron durante todo este proceso y fueron un gran aporte, desde su experiencia profesional, para complementar el programa.

Leonardo Gualotuña F.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	8
1. CAPÍTULO 1: Diagnóstico situacional de la empresa	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Descripción de la empresa	10
1.3. Actual Estructura Organizacional	12
1.4. Análisis FODA.....	13
1.5. Análisis cinco fuerzas de Porter.....	14
1.6. Análisis PESTL.....	16
1.7. Análisis de Mercado y Competencia.....	19
2. CAPÍTULO 2: Marco Conceptual	21
2.1. Planificación Estratégica.....	21
2.2. Planificación estratégica en empresas de servicios de Salud	22
2.3. Proceso de planificación estratégica	24
2.4. Importancia de la planificación estratégica.....	27
2.5. Modelos y diseño de estrategias de negocio	28
3. CAPÍTULO 3: Balanced Scorecard	32
3.1. Balanced Scorecard.....	32
3.2. Perspectivas del Balanced Scorecard.....	35
3.3. Perspectivas del Balanced Scorecard en los servicios de Salud.....	40
3.4. Fase 1: Definición de la estrategia	42
3.5. Fase 2: Objetivos estratégicos.....	42
3.6. Fase 3: Mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas	43
3.7. Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización.....	45
4. CAPÍTULO 4: Propuesta de ELABORACIÓN DE BALANCED SCORECARD	47
4.1. Desarrollo de la estrategia.....	47
4.2. Objetivos Estratégicos.....	50
4.3. Indicadores y Mapa Estratégico.....	58
5. Conclusiones y recomendaciones.	63
5.1. Conclusiones	63
5.2. Recomendaciones.....	65
6. Referencias.....	67

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Inductores perspectiva financiera.....	51
Tabla 2: Resultados perspectiva financiera.....	52
Tabla 3: Inductores atributos del servicio.....	53
Tabla 4: Inductores de relación e imagen.....	54
Tabla 5: Resultados perspectiva del cliente.....	54
Tabla 6: Tipos de procesos.....	55
Tabla 7: Procesos Críticos y objetivos estratégicos perspectiva procesos internos.....	56
Tabla 8: Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento 1.....	57
Tabla 9: Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento 2.....	57
Figura 1. Estructura organizacional “DENTIPLUS”.....	12
Figura 2: Ciclo Estratégico.....	25
Figura 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.....	35
Figura 4: Indicadores y metas de la perspectiva financiera.....	58
Figura 5: Indicadores y metas de la perspectiva del cliente.....	58
Figura 6: Indicadores y metas de la perspectiva de procesos internos.....	59
Figura 7: Indicadores y metas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	59
Figura 8: Mapa estratégico "DENTIPLUS".....	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de desarrollo tiene como objetivo elaborar una propuesta de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Clínica Dental “DENTIPLUS” mediante la utilización del Balanced Scorecard. La Clínica Dental “DENTIPLUS” es una empresa privada de servicios de salud dental ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con una sola sucursal y actualmente atiende en promedio a 2500 pacientes mensuales, la alta dirección de la empresa ve necesario apalancar el crecimiento de la clínica adoptando un modelo de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa y dar inicio a una expansión de operaciones.

Se inicia la investigación realizando un diagnóstico situacional de la empresa, donde se analizan básicamente todos los aspectos administrativos actuales como su estructura organizacional, FODA, PESTL, cinco fuerzas de Porter, etc. Para poder determinar el estado actual de la organización y en base a esto encontrar oportunidades de mejora que el Balanced Scorecard pueda potenciar dentro los objetivos estratégicos de las perspectivas que lo componen.

Posterior a esto se realiza una revisión de literatura referente a la planificación estratégica. Como se esta hablando de una organización de salud se buscaron referencias orientadas hacia este segmento, es importante destacar que existen contados autores que hablan acerca de planificación estratégica en organizaciones de salud. En el siguiente capítulo se habla sobre todo lo referente al Balanced Scorecard, se describe sus componentes, y la forma como se debe diseñar, así como el proceso a llevar a cabo.

Finalmente se realiza la elaboración de la propuesta como tal donde se encuentra el paso a paso del diseño, desde el planteamiento de la misión y visión, hasta mapa estratégico con sus indicadores y metas. Como resultado se concluye que la empresa necesita implementar planificación estratégica dentro de sus oportunidades de mejora y se recomienda ampliamente la el uso del Balanced Scorecard. Es importante resaltar que esta investigación puede ser el único trabajo de este tipo, ya que no se pudo encontrar alguna propuesta similar de uso del Balanced Scorecard en una Clínica Dental.

INTRODUCCIÓN

La salud dental y todos sus componentes representan un problema importante en la salud pública, debido a que mantienen una prevalencia alta y también, al impacto que generan sobre los costos de salud. Por lo cual en el país cada día existe mayor cantidad de centros, consultorios o clínicas dentales privadas, para poder satisfacer la necesidad de la población de obtener tratamientos de salud bucal. La elevada competencia que existe entre dichas entidades y debido al contexto económico actual, conlleva a buscar implementar varias herramientas diferenciadoras, entre ellas una de las más importantes es la planificación estratégica. Tomando en cuenta que la atención odontológica no se presenta como un producto, la evaluación del servicio se hace posible en base a las percepciones de las personas que reciben dicho servicio.

Desde esta perspectiva surge una interrogante: ¿Es posible la implementación de planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa de la Clínica Dental “DENTIPLUS” mediante la utilización del Balanced Scorecard? La implementación del Balanced Scorecard constituye una herramienta de planificación, gestión y control que se utiliza ampliamente. Siendo dichos aspectos imprescindibles en todos los sectores empresariales, sin embargo, no muy usado en organizaciones sanitarias, por lo que se espera que dicha herramienta adquiera más relevancia en las entidades de salud, incluida la salud odontológica. Es por ello que el presente proyecto de desarrollo elabora una propuesta para mejorar la gestión administrativa de una Clínica Dental privada usando la herramienta administrativa Balanced Scorecard.

Aplicar un modelo de gestión administrativa y de la calidad en cualquier organización no es fácil. Más aún en una organización de salud que no ha estado relacionada con estos temas, como es el caso de la clínica dental privada donde se pretende aplicar este modelo. Sin embargo, como resultado se obtiene que es factible su elaboración y se recomienda la implementación y uso del Balanced Scorecard, se busca generar un cambio de paradigma para que las organizaciones de salud sean gestionadas de forma más responsable tomando en cuenta temas importantes como la planeación estratégica, gestión de la calidad, etc.

1. CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

La clínica dental “DENTIPLUS” actualmente es una empresa privada domiciliada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, que se dedica a brindar servicios de atención odontológica general y de especialidades, así como servicios de radiología dental. Fue fundada hace aproximadamente siete años y empezó como un consultorio odontológico pequeño, en sus inicios contaba con cuatro cubículos de atención, una sala de espera y trabajaban alrededor de 7 personas; con el paso de los años y la creciente demanda de servicios odontológicos “DENTIPLUS” pudo abrirse paso en el mercado local brindando servicios de calidad a precios competitivos, es por ello que pudo crecer hasta llegar a conformar una empresa de servicios dentales y actualmente cuenta con doce cubículos de atención, tres salas de espera, equipos de diagnóstico digital y trabajan alrededor de treinta y cinco personas.

Esta expansión no solo significó el incremento en los ingresos, además multiplico el número de pacientes que asisten diariamente a la clínica dental y por ende el número de doctores, asistentes, personal administrativo, materiales dentales, insumos y todo lo necesario para la correcta operación de la clínica. Los fundadores y actuales propietarios de la clínica vieron la necesidad de separar sus funciones como odontólogos, de la administración de la empresa ya que se necesita una dedicación a tiempo completo y conocimientos en áreas diferentes a la práctica asistencial como administración, finanzas, marketing, entre otras, para poder gestionar eficientemente todas las operaciones. Es decir, se necesitaba de capital humano con un perfil profesional y competencias diferentes para liderar la gestión administrativa.

La actual administración encontró un modelo de negocio rentable pero desorganizado que difícilmente podría ampliarse aún más o peor aún mantenerse en el tiempo. Gran parte de esta desorganización recae en que no existe un mapa de procesos estratégicos que den soporte a las operaciones de la clínica, de igual forma no existe una cadena de valor estructurada y

definida basada en procesos estandarizados por lo cual se deduce que el modelo actual no es eficiente. Adicional junto al crecimiento de la clínica fueron creciendo quejas de los pacientes por fallos operativos que merman la calidad percibida por los mismos, fruto de las falencias antes mencionadas relacionadas con el flujo de trabajo.

Es importante mencionar que no existen estrategias relacionada a innovación y tecnología lo cual merma competitividad en un mercado cada vez más digital, la clínica dental carece de aplicaciones tecnológicas que apoyen los procesos internos y faciliten la comunicación con los clientes-pacientes. Lo resumido en los párrafos anteriores recogen los puntos medulares sobre el problema encontrado en “DENTIPLUS”.

1.2.Descripción de la empresa

1.2.1. Tipo de Empresa.

La Clínica Dental “DENTIPLUS” es una sociedad constituida bajo la denominación mercantil de sociedad simplificada por acciones (SAS). Es una empresa perteneciente al segmento de pequeña empresa ya que el 2021 mantuvo ingresos cercanos a los USD 700,000.00.

1.2.2. Trayectoria:

“DENTIPLUS” inició operaciones en el Distrito Metropolitano de Quito, en el año 2015 como un consultorio de atención odontológica especializado en ortodoncia y cirugía oral, con el pasar de los años fue creciendo el abanico de especialidades hasta complementar todas las especialidades odontológicas, hasta el año 2021 la organización venía trabajando bajo la denominación mercantil de persona natural, en Junio de ese año los fundadores deciden constituir la empresa bajo personería jurídica y formar una SAS para así poder apuntalar el crecimiento de la clínica.

1.2.3. Actividad Económica:

“DENTIPLUS” tiene como principal actividad económica la atención odontológica de carácter general y/o especializado en clínicas privadas, así como actividades de laboratorios de radiología dental.

1.2.4. Principales Productos:

La empresa brinda atención en todas las especialidades odontológicas tales como: Odontología general, ortodoncia, endodoncia, rehabilitación oral, estética dental, cirugía oral y maxilofacial, periodoncia, odontopediatría y servicios de radiología dental.

1.2.5. Capacidad Operativa:

Con el paso de los años la empresa ha ido mejorando su capacidad operativa para actualmente poseer 12 cubículos de atención totalmente equipados según la especialidad, con el siguiente detalle: 3 cubículos de atención en odontología general, 1 cubículo de atención de endodoncia, 1 cubículo de atención de periodoncia, 1 cubículo de atención de odontopediatría, 3 cubículos de atención para ortodoncia, 2 cubículos de atención de rehabilitación oral y estética dental, y 1 quirófano dental para cirugía oral y maxilofacial. Adicional a esto encontramos: 2 equipos de rayos x periapical, 1 equipo de rayos x panorámico-lateral, 3 salas de espera con capacidad para 28 personas, en total son más de 500 mts de construcción dedicados para atender y satisfacer todas las necesidades de los pacientes, así también la empresa cuenta con 13 playas de parqueo privado. En términos de productividad, utilizando la capacidad máxima operativa de la clínica, se pueden estar atendiendo 12 pacientes simultáneamente en las distintas especialidades.

1.2.6. Capital Humano:

Para el normal funcionamiento de sus operaciones “DENTIPLUS” cuenta con 34 personas divididas entre: 5 personas del área administrativa, 7 asistentes dentales, 5 odontólogos generales, 15 odontólogos especialistas en las diversas especialidades, 2 asistentes de

limpieza. Dicho capital humano tiene diferentes horarios y trabajan en jornadas distintas dentro del horario normal de atención que es de lunes a viernes de 8h30 hasta las 20h00 y los sábados de 8h00 a 14h00. Es importante puntualizar que no se encuentra detallado las personas que integran el outsourcing contable y de marketing.

1.3. Actual Estructura Organizacional

La clínica “DENTIPLUS” actualmente presenta la estructura organizacional detallada en la Figura 1:

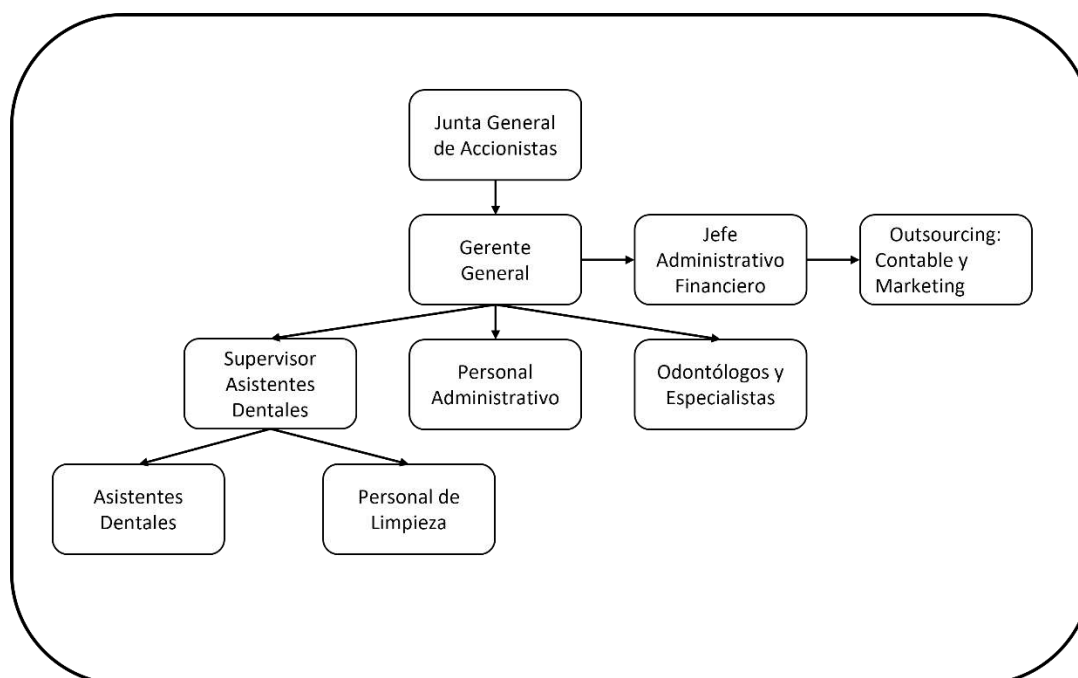


Figura 1. Estructura organizacional “DENTIPLUS”

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en la figura 1, la empresa presenta un modelo de organización jerárquico vertical, el cual centraliza todas sus operaciones en el puesto de gerencia general, de aquí surge un nuevo problema para la organización, debido a que se generan cuellos de botella para la toma de decisiones operativas. Cambiar este tipo de estructura organizacional puede ser el punto de partida para poder direccionar los objetivos estratégicos de “DENTIPLUS” minimizando estos cuellos de botella, dotando de autonomía y responsabilidad a diferentes áreas en base a los procesos clave de la cadena de valor. Así se transforma la estructura

vertical en una propuesta horizontal donde se busque mayor compromiso del capital humano con la empresa. La administración de la clínica señala que como parte de realizar más eficiente los procesos contables y de marketing, se realizó convenios de outsourcing para dichas áreas, sin embargo, se debe analizar a detalle como parte de la estrategia a seguir, si es conveniente mantener a manera de outsourcing los procesos de marketing, ya que el giro del negocio supone cierto tipo de especialidad en temas tan delicados como lo es la salud oral.

1.4. Análisis FODA.

1.4.1. Fortalezas

- Infraestructura, equipamiento y tecnología acorde a las necesidades del paciente
- Personal especializado en odontología
- Estructura administrativa liviana.
- Integralidad de los servicios de atención
- Ubicación geográfica estratégica.
- Acompañamiento

1.4.2. Oportunidades

- Crecimiento en la demanda de servicios odontológicos en la práctica privada.
- Alianzas Estratégicas con proveedores.
- Digitalización y posicionamiento de la marca
- Alianzas estratégicas con aseguradoras
- Nicho de mercado insatisfecho en radiología dental

1.4.3. Debilidades

- Carencia de procesos estandarizados para la atención y servicio
- Falta de servicios complementarios que generen valor agregado.

- Posicionamiento de marca nulo en redes sociales e internet.
- Falta de planificación estratégica por parte de la alta dirección

1.4.4. Amenazas

- Inestabilidad económica y política.
- Ingreso de cadenas de servicios odontológicos internacionales.
- Materiales dentales escasos y a mayor costo.

1.5. Análisis cinco fuerzas de Porter.

1.5.1. Poder de negociación de los clientes.

Medio. Es importante encontrar un equilibrio entre el servicio ofertado con el precio por dicho servicio, “DENTIPLUS” ha venido mejorando sus servicios y brindando valor agregado a sus pacientes, es por ello que los precios se han venido ajustando para el alza, sin embargo, existen pacientes de hace muchos años acostumbrados a los precios iniciales. Por otro lado, el “*mainstream*” de la sociedad ecuatoriana es pedir descuentos o regatear precios lo cual dependiendo la duración o el tipo de tratamiento odontológico si se realiza, pero hay pacientes que si no reciben un descuento prefieren buscar otras opciones. Cada día los clientes son más exigentes por lo cual se debe generar valor agregado constante para poder diferenciarse de los competidores. De igual forma se busca manejar altos volúmenes para ofrecer precios competitivos sin sacrificar calidad.

1.5.2. Poder de Negociación con los proveedores.

Aquí existen dos grandes grupos que se puede analizar, en el caso de proveedores de suministros, materiales y equipos odontológicos los proveedores mantienen un poder bajo, debido a que existen varia competencia entre ellos buscando fidelizar clínicas dentales con precios bajos y plazos de pago extenso. En cambio, analizándolo desde los proveedores asistenciales (odontólogos generales y especialistas) ellos mantienen un poder medio, ya que

la clínica busca profesionales de excelencia para mantener altos estándares de calidad en los tratamientos y resultados exitosos, es por eso que se debe negociar honorarios justos, horarios flexibles y prestaciones que permitan fidelizar a los odontólogos para que no exista alta rotación de personal asistencial.

1.5.3. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Alta. Surgen nuevas clínicas dentales constantemente. No existen barreras gigantes de entrada para esta industria es por eso por lo que la diferenciación por calidad y una atención centrada en el paciente como estrategia empresarial son fundamentales para sobresalir de todas las opciones actuales.

1.5.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Baja. Si bien es cierto que existe facilidad de entrada para esta industria, los productos y servicios ofrecidos como tal son los mismos. Por ejemplo, una calza va a ser ofertada a distintos precios, con distintos materiales, con distinta técnica, etc., pero el producto final es el mismo por lo cual no existe como tal una amenaza de productos sustitutos. Desde otro enfoque los avances tecnológicos y científicos no están exceptos al área de salud odontológica, por lo cual, si se trabaja en desarrollo de tratamientos innovadores, sin embargo, estos no surgen de un día para el otro.

1.5.5. Rivalidad entre los competidores.

Alta. Esta es la conclusión de todas las anteriores. Cada vez los consumidores dan por entendido que van a encontrar una solución a su patología oral, por lo cual buscan elementos de valor agregado que los haga inclinarse por una u otra opción del mercado lo cual lo vuelve competitivo entre todas las opciones disponibles. Si bien la industria de la salud presenta un marketing principalmente de referidos, la globalización informática ha posicionado una guerra de precios y promociones en redes sociales e internet, que ha hecho cambiar las estrategias tradicionales buscando posicionamiento web mediante planes de marketing digital.

1.6. Análisis PESTL.

1.6.1. Análisis de Factores Políticos:

Se ha tornado común que el país atravesase episodios de inestabilidad política, los cuales en los últimos años se han ido acentuando. No existe un horizonte definido sobre las tendencias políticas que gobiernan o gobernarán al país en el futuro lo cual desde el enfoque empresarial es preocupante ya que no hay estabilidad, por ejemplo, en políticas económicas o tributarias. Lo idóneo es definir políticas alineadas con objetivos a largo plazo (entre 10 años o más) comprometidos con el crecimiento y desarrollo empresarial del país, de esta forma todo el segmento podría desenvolverse de mejor forma al conocer las reglas del juego en un intervalo considerable de tiempo. Tomando en cuenta las políticas de salud pública, que inciden directamente dentro del giro de negocio al que pertenece “DENTIPLUS”, es importante afirmar que no existe un buen manejo por parte de la salud pública en servicios de atención dental, lo cual significa un factor importante dentro del alza de la demanda en búsqueda de servicios privados, la población está buscando cada vez más prestadores externos para solucionar problemas de salud oral, lo cual significa un mercado cada vez más creciente y exigente.

1.6.2. Análisis de Factores Económicos:

Desde el punto de vista económico es importante destacar que al desenvolvernos dentro de una economía dolarizada los productos y suministros necesarios para la prestación de los servicios de odontológicos son más costosos en relación a nuestros vecinos como Colombia y Perú, por ello cada día son más los centros odontológicos que buscan adquirir productos provenientes de forma ilegal de estos países a menor costo, lo cual impacta directamente sobre el precio final de los servicios odontológicos al paciente y se convierte en una competencia desleal en comparación con las clínicas dentales que trabajan con productos adquiridos legalmente a proveedores locales. Así también, al existir una barrera de salida de divisas, no existen en Ecuador cadenas internacionales en temas de salud oral cómo lo vemos en países como Colombia y México, donde grandes cadenas tienen copado todo el mercado.

Esta restricción es importante, ya que promueve el desarrollo de la industria nacional, a manera de barrera de entrada para grandes competidores. Sin embargo, es trascendental el fortalecer la gestión de las clínicas dentales nacionales para poder hacer frente a la posible futura incursión de prestadores extranjeros dentro del país. Finalmente, Ecuador es un país con una gran tasa arancelaria para la adquisición de equipamiento y tecnología que al no ser producida dentro de las fronteras se las debe importar, lo que representa una gran inversión si se decide traer equipos de punta para la prestación del servicio odontológico, esto complica y limita la oferta de nuevos servicios dentales que ya existen en países de primer mundo.

1.6.3. Análisis de Factores Sociales:

Las actuales preferencias sociales, sumadas a los cambios en la pirámide demográfica, causan efecto sobre la oferta y demanda de prestaciones odontológicas. Así se encuentra que conforme avanzan investigaciones científicas, se va encontrando cada vez más patologías de la cavidad bucal, relacionadas con las demandas de poblaciones cada vez más longevas, así también hay injerencia de nuevas enfermedades sistémicas, una mayor necesidad de rehabilitación oral para recuperar piezas perdidas (implantes) donde se conjuga la tecnología con la medicina todo en búsqueda de mejorar la calidad de vida, sobre todo de una función importante como lo es la masticación. Esto conlleva a la necesidad de diversificar los servicios de atención dental, nos encontramos con una población cada vez más exigente donde se deben parametrizar servicios especializados de atención según los grandes grupos etarios: niños, adolescentes, adultos, ancianos.

Es importante el entender que los nuevos pacientes ya no son similares a los que existían hace 10 años, ahora gracias al internet, redes sociales, foros, etc., todos los pacientes buscan información referente a sus dolencias y muchas veces la información encontrada no es la correcta, es por ello que se generan preconceptos que condicionan al paciente cuando acuden a la consulta dental y es por esto que el odontólogo y/o especialista debe realizar un trabajo pedagógico con un paciente mal informado. Actualmente con los cambios que se están presentando a nivel laboral referentes al trabajo híbrido o *home office*, la mayoría de las

personas tienen tiempo suficiente para cuidar de su salud lo cual genera un mercado cada vez más creciente. Para finalizar, la casi universalidad de las redes sociales crea estereotipos estéticos que atentan contra la salud oral como es el uso indiscriminado de carillas dentales, o blanqueamientos, por ello es fundamental, como parte de responsabilidad social y ética clínica de cualquier organización de servicios de salud, el demarcar claramente esta línea entre tratamientos con fines estéticos que no atiendan a una correcta salud oral. Parte del trabajo de toda clínica dental incluye el educar al paciente y derribar tendencias que atenten contra la salud oral.

1.6.4. Factores Tecnológicos:

La tecnología dentro de la práctica asistencial juega un papel determinante para poder realizar mejores diagnósticos, o brindar mejores tratamientos para las diferentes patologías, sin embargo, el país no posee desarrollos tecnológicos propios en esta materia y de igual forma no llegan la mayoría de estas tecnologías con la misma rapidez con las que se obtiene en los mercados primarios. Son varios los nuevos descubrimientos y desarrollos que buscan mejorar el ejercicio de la estomatología, ya sea referente al diagnóstico correcto, planificación del tratamiento, sistemas de escaneo para toma de impresión, equipos de diseño y fresado de aparatos próstodónticos, tecnología 2D y 3D, nuevos materiales biocompatibles, nuevas técnicas invisibles para tratamientos de ortodoncia, microscopios dentales con visión y grabación de alta definición, entre otros.

Como parte de cambiar el paradigma de la gestión de clínicas dentales es significativo el apoyarse en el uso de la tecnología para poder competir en un mundo cada vez más digital, no solamente enfocado al uso en el desarrollo de la práctica odontológica sino también ligado a la gestión administrativa de las clínicas dentales, por ejemplo, aún existen centros odontológicos que mantienen las historias clínicas en papel y están lejos de implementar sistemas digitalizados. De igual forma existe la tecnología Visor “*Eye Wear*” para entretenimiento del paciente mientras se realiza la atención, lo cual busca usar la tecnología para generar un valor agregado diferenciador entre prestadores.

Para finalizar, como se explicó anteriormente la sociedad actual utiliza el internet de forma masiva y permanente, por eso ya no basta con ser buenos dentistas, como en años anteriores, donde el boca a boca era la mejor propaganda. Así, el reconocimiento del profesional dependía casi exclusivamente del servicio de calidad brindado al cliente-paciente. Hoy, y a causa del internet, la revolución 4.0 y todo el contexto digital actual, existen clínicas dentales que, como parte de su estrategia y promesa de valor, adicional a un servicio de calidad, generan planes de marketing estratégico con inversión en publicidad en redes sociales y SEO para buscar un posicionamiento mayor frente a la competencia. Sin embargo, como en todo tipo de negocio esta mayor visibilidad que ofrecen actualmente las redes sociales y el internet no es sinónimo de excelencia en la práctica profesional. Se determina entonces que no solo basta buscar ofrecer tratamientos de calidad con tecnología de punta, también se debe incursionar en posicionamiento web, redes sociales y en un futuro cercano en el metaverso.

1.6.5. Factores Legales:

Dentro de los factores legales existen algunos requisitos necesarios para poder operar dentro del giro de negocio de la salud oral, es importante la existencia de varios requisitos como, permisos de funcionamiento, de uso radiológico, de ejercicio de actividades económicas, etc. ya que esto regula la existencia de clínicas dentales y busca que mantengan estándares de calidad, pero el control del cumplimiento de estos requisitos no es el adecuado para toda la oferta existente. Es por ello por lo que cada día más consultorios odontológicos brindan el servicio sin licencias ni permisos reglamentarios. Por otro lado, dentro de los últimos años la práctica de la salud se ha visto afectada en gran medida debido a reclamaciones muchas veces infundadas que terminan en demandas, juicios, pagos de indemnizaciones, etc. Debido al marco regulatorio actual del país que en esta materia se deja totalmente desprotegido a los prestadores de salud.

1.7. Análisis de Mercado y Competencia

El mercado al cual estamos apuntando es la población con poder adquisitivo dentro del estrato social medio y medio-alto, actualmente por cercanía geográfica nuestro mayor

impacto es en el sector norte de la ciudad de Quito, geográficamente hablando no existe un competidor con las mismas capacidades operativas, de infraestructura y disponibilidad de servicios como la que nosotros presentamos. Sin embargo, si analizamos de forma desagregada por especialidades sí existen centros odontológicos y/o consultorios que brindan servicios de un tipo de especialidad específico los cuales son competencia directa para nosotros a manera desagregada. La propuesta de valor agregado que nos destaca dentro de la oferta en el mercado existente es la integralidad de nuestros servicios en un solo lugar.

En cuanto a la imagen dental en el sector norte de la ciudad donde estamos ubicados no existe un competidor cercano que oferte los mismos servicios por lo cual es importante explotar este giro de negocio e irlo actualizando e incorporando nuevos servicios. En ninguno de los negocios antes mencionados existe un producto sustituto por lo que únicamente debemos establecer estrategias para generar ventajas competitivas y comparativas que nos destaque frente a nuestra competencia, dentro de esto principalmente se buscará mantener la calidad de nuestros servicios y disminuir costos por lo cual se apunta a implementar economías de escala apoyados en la eficiencia operativa que poseemos.

2. CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

La gestión administrativa entendida como el proceso integral para tomar decisiones, dentro de sus funciones incluye las fases de planificación, organización, dirección y control, cada una de estas sirve de apoyo para lograr el correcto funcionamiento sistémico de los componentes de cualquier organización (Robles, et al., 2017). La planificación resalta como la etapa más importante dentro del proceso administrativo, cuya injerencia ha sido abordada por varios teóricos de la teoría administrativa, por ejemplo, Igor Ansoff introdujo por primera vez la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, dando inicio a la planificación estratégica empresarial a mediados del año 1950 (Sanchez, 2017).

2.1. Planificación Estratégica

Partiendo de este enfoque la planificación estratégica a breves rasgos significa llevar de manera ordenada y sistematizada, a un documento, la forma en que una empresa u organización prevé alcanzar el horizonte deseado en un futuro, partiendo desde la situación y el contexto actual. Se puede definir como el conjunto de estrategias y decisiones que toma, ejecuta y controla una organización, para poder encaminar de manera permanente y determinante su configuración y procesos (Rodríguez Perera & Peiró, 2012). Otros autores como Kotler y Bloom (1988) definen a la planificación estratégica como “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Dicho esto, es importante resaltar que la planificación estratégica tiene “una clara vocación transformacional, puesto que: a) identifica características actuales propias de la organización y del entorno en el que esta ópera; b) genera una imagen de cómo se quiere que esa organización sea mejor en el futuro, y, además, c) establece la ruta y las acciones que permitirán el cambio desde la situación actual a la situación deseada de futuro” (Rodríguez Perera & Peiró, 2012). Así, se concibe a la planificación estratégica como una técnica que

busca, a breves rasgos, formular y determinar objetivos de carácter estratégico, así como los planes de acción que tengan como resultado lograr dichos objetivos.

Siguiendo este contexto, García et al (2017) señalan que “la planeación estratégica de cualquier empresa debe estar orientada hacia la simplicidad, lo cual en el contexto actual significa que apoya la valorización de las mismas. De igual forma, la mencionada simplicidad de lo que se busca planificar no debe contraponerse a la aspiración competitiva de la empresa”.

Por otro lado, el término estratégico lleva intrínseco dos componentes que son importante resaltar. En primer lugar, está el que hace referencia a la decisiva importancia con la que debe contar todo aquello que tiene como parte de su esencia el carácter de estratégico. Y en segundo lugar conviene relacionar este término dentro de la temporalidad tomando en cuenta un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo (3 años o más) como contraste al término “operativo” que tiene un horizonte de tiempo que no va más allá del año. Así el término “estratégico” significa relevante y no asociable a inmediatez. (Rodríguez Perera & Peiró, 2012). Siguiendo estas líneas, para poder conseguir hacer más eficientes a pequeñas y medianas empresas, incluso dentro del sector de la salud, es necesario implementar estrategias, cobijadas dentro de un proceso de gestión efectivo, lo cual subraya la importancia y necesidad de controlar sus recursos y acciones en relación de su supervivencia como entidad organizada (García, et al., 2017). Y con esto se busca adoptar un modelo de gestión integral que tenga como punto destacado la planificación estratégica y englobe los otros procesos administrativos.

2.2. Planificación estratégica en empresas de servicios de Salud

Al hablar de planificación en términos generales se hace referencia a todo el proceso y/o protocolo a seguir ideado con el sólo propósito de lograr algún objetivo específico. Es decir, se busca determinar una posición a la que se quiere llegar como empresa y encontrar que aspectos se necesita desarrollar para conseguir lo planteado, o que inductores darán como resultado el efecto esperado. Posterior a esto se debe generar un método basado en dichos

inductores que consigan la situación esperada. Sin embargo, planificar en lo que respecta al segmento de la salud conlleva un enfoque estratégico distinto a cualquier empresa de otro giro de negocio, ya que las empresas sanitarias no tienen como única meta vender, también busca mejorar las condiciones para sus pacientes y dentro del propio sistema de salud. Es por esto que la planificación, si bien se puede creer que en definitiva es la misma, a efectos prácticos toma otras consideraciones diferentes.

“Particularmente para las entidades sanitarias sin duda esto se ha vuelto en un tópico relevante, si se considera la gran responsabilidad social que implica a diversos grupos internos y externos, cuyos objetivos deben ser manejados con coherencia a través de un adecuado proceso de planeación estratégica” (Robles, et al., 2017). Según Rodríguez y Peiró (2012) “Hay cuatro indicadores cuyo concurso debe orientar a pensar que es conveniente recurrir a la planificación estratégica”:

Primero encontramos a pacientes cada vez más informados, exigentes e infieles (con capacidad de elegir). Asumiendo que los clientes de una organización sanitaria (OS) son sólo los pacientes, parece obvio que en el futuro las OS tratarán a pacientes cada vez más y mejor informados, conscientes de sus derechos, exigentes y con creciente capacidad de elegir a quién quiere que le preste asistencia sanitaria, decisión que tiene consecuencias en la financiación de la OS. En segundo lugar, existe una competencia cada vez más profesional y preparada. El sistema de médicos internos residentes y el acceso al conocimiento actualizado y la capacitación continua han hecho que: a) sea cada vez más fácil encontrar a profesionales altamente cualificados y capacitados fuera de los grandes centros de las grandes capitales, y respecto a estos, b) que el grado de superespecialización y excelencia esté cada vez más extendido. (p. 750)

Tercero, hay una limitación de recursos para la producción. Este es un factor que necesita poca explicación, y menos en épocas de grave crisis económica. Una posible derivada de esta situación es la redoblada obligación de asignar recursos racionalmente permitiendo sólo la permanencia de las mejores y más eficientes. Finalmente, lo importante se desplaza desde el producto o servicio hacia el cliente.

La diferencia ya no está únicamente en la calidad del producto o servicio, sino en la manera en que este se traslada al cliente y su experiencia. En las que ya no se trata solamente de hacer los procesos de la mejor manera posible, sino de que el paciente quede satisfecho y se obtengan los mejores resultados esperables. Además del qué, importa el cómo. (p. 750)

2.3. Proceso de planificación estratégica

En primera instancia la planificación estratégica inicia con un tipo de planeación con proyección, donde se precisa la línea base, a manera de diagnóstico, y se traza el resultado deseado, el cual está considerado como alcanzable siguiendo una serie de planes y acciones previamente definidas. Así también, “se considera la incertidumbre y prevé lo que los otros actores pudieran hacer, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas externas, al mismo tiempo que se las contrasta con las fortalezas y debilidades endógenas para ideas dichas estrategias” (Oviedo, 2005). En este mismo sentido García et al (2017) señalan que “la planeación estratégica es el proceso para producir la estrategia determinante y para ir la actualizando según se necesite, tomando en cuenta un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas”. En este sentido, y tomando en cuenta que dicha planeación no es un único proceso, sino que recibe retroalimentación de estrategias implementadas previamente para su evaluación y para la formulación de las nuevas, su definición se transforma en parte de un proceso cíclico el cual se puede describir como en la figura a continuación (ver figura 2):



Figura 2: Ciclo Estratégico

Fuente: Tomado de (Francés, 2001)

El ciclo descrito en la Figura 2, inicia con el planteamiento de objetivos, los cuales surgen de una evaluación inicial, dichos objetivos son la base de la formulación de la estrategia y de las diferentes estrategias surgen las planificaciones a corto plazo, también llamadas operativas, posterior encontramos la ejecución y finalmente la etapa de retroalimentación, usando mecanismos de evaluación y control. En este mismo contexto, Fred R. David (2013) resume este ciclo en tres etapas “la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia”.

2.3.1. *Formulación de la estrategia:*

Para David (2013) esta primera etapa incluye la formulación y/o reforma de la misión empresarial y visión empresarial, también se identifican las amenazas y oportunidades exógenas a la organización, así como las debilidades y fortalezas de la estructura interna, de igual manera se plantean objetivos a mediano y/o largo plazo, se formulan estrategias alternativas y a la par se definen las específicas a seguir. Tomando en cuenta que toda organización mantiene recursos limitados, se debe decidir que estrategias presentan una mejor relación costo-beneficio para determinar las ventajas competitivas a largo plazo. Siguiendo este contexto, se encuentra que la creación de las estrategias va de la mano con la

adopción y desarrollo de una cultura organizacional que apoye dicho proceso, de aquí surge la necesidad de que, más allá de elaborar una lista de valores organizacionales, se los debe volver intrínsecos a la organización y a su capital humano.

2.3.2. Ejecución de la estrategia:

La ejecución de la estrategia consiste en movilizar a todos quienes conforman la organización (empleados y gerentes) para poner en acción las estrategias previamente formuladas. Esta etapa es considerada como la etapa más complicada dentro del proceso de planificación estratégica, ya que entre otras cosas requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. De la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados depende la correcta implementación de la estrategia, en este punto es importante relucir las habilidades interpersonales ya que las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todo nivel dentro de la empresa, es decir a los empleados y gerentes de una organización, donde cada departamento debe apoyar los distintos procesos que tengan bajo su responsabilidad orientados desde su plan general de trabajo (García, et al., 2017).

2.3.3. Evaluación de la estrategia:

Es la etapa final del proceso de planificación estratégica. Básicamente sirve para dar a conocer los resultados de cada una de las estrategias ejecutadas y así determinar su impacto dentro de los objetivos iniciales. “Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información” (García, et al., 2017). Por otro lado, Mintzberg et al (2008) opinan que “todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente”. Así se determina que existen varias actividades importantes dentro de la evaluación de estrategias, donde las principales son “la revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales, la medición de rendimiento y la toma de medidas correctivas” (Mintzberg, et al., 2008).

2.4. Importancia de la planificación estratégica

La planeación o planificación estratégica es trascendental para cualquier empresa u organización debido a que genera un entorno de dirección y establece objetivos que se pueden medir. También es una útil metodología que sirve para encaminar decisiones operativas, para cuantificar y evaluar el progreso; y de ser necesario cambiar los enfoques conforme se avanza. De igual forma Chávez (2018) opina que:

La planificación estratégica contribuye a la competitividad empresarial ya que involucra un procedimiento que va más allá de definir objetivos de trabajo. Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permiten ser competente ante los cambios ambientales de la entidad organizacional. (p. 3).

Así desde el enfoque de empresas de servicios de salud, sabiendo que la salud dental y todos sus componentes significan un gran problema de salubridad, por lo cual en el país cada día existe mayor cantidad de centros, consultorios o clínicas dentales privadas, para poder satisfacer la necesidad de la población de obtener tratamientos de salud bucal. La elevada competencia que existe entre dichas empresas, acompañado de la recesión económica del contexto actual, influye para generar la necesidad de utilizar distintas herramientas diferenciadoras, entre ellas una de las más importantes es la planificación estratégica mediante el uso de modelos de negocio y la gestión de la calidad. (Robledillo & Velázquez, 2013).

Tomando en cuenta que la atención odontológica no se presenta como un producto, la evaluación del servicio se hace posible en base a las percepciones de las personas que reciben dicho servicio. Por lo cual es un determinante la calidad de servicio percibido para regresar o recomendar a un establecimiento en particular, y para poder escalar dicha calidad es necesario tener como base una gestión administrativa eficiente para lograr una mejor percepción por parte de los pacientes.

Aplicar un modelo de gestión administrativa y de la calidad en cualquier organización no es fácil. Más aún en una organización de salud que no ha estado relacionada con estos temas, como es el caso de la clínica dental privada donde se pretende aplicar este modelo. En este contexto existen profesionales que consideran que su criterio es suficiente, que los usuarios de los servicios (clientes-pacientes) no deben juzgarlo, además afirman que los encargados de administración mantienen criterios sesgados, por lo que concluyen que implementar un proceso de planeación estratégica, a las organizaciones de salud, sólo incrementa burocracia, a la actividad. (Villalbí, et al., 2012). Sin embargo, es trascendental generar este tipo de cambios ya que como lo enuncian Parodi-Lema & Medin-Giacomozzi (2018) “se ha demostrado que existe una correlación alta entre la satisfacción del usuario y la calidad del servicio brindado, esto implica conocer de ella para poder mejorar la calidad en la atención brindada al usuario”. Y así obtener impactos positivos como lo es: fidelización de los usuarios, recomendaciones, mayor demanda de servicios, etc.

2.5. Modelos y diseño de estrategias de negocio

Definir una estrategia a seguir es trascendental cuando se habla de empresas que buscan generar una hegemonía sobre algún mercado en particular y sobre todo para mantener sus operaciones a lo largo del tiempo. Existen varios académicos entre ellos Porter y Mintzberg, que a lo largo de la historia vienen planteando diversos enfoques relacionados con este pensamiento estratégico. Estos académicos establecen una idea particular para hacer frente a la incógnita base de la administración estratégica “Cómo puede una organización alcanzar y sostener ventaja competitiva a lo largo del tiempo” (Calle Gómez, et al., 2020).

“Un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación” (Oliviare, et al., 2011). Comprende los siguientes elementos.

Oliviare, et al (2011):

Cómo seleccionar a sus clientes, cómo define y diferencia sus ofertas de producto, cómo crea utilidad para sus clientes- valor agregado (importante), cómo consigue y conserva a los clientes, cómo sale al mercado, cómo define las tareas que deben llevarse a cabo, cómo configura sus recursos, cómo consigue el beneficio. (p. 4)

Para Oliviare et al (2011) “la creciente globalización y tecnificación de los negocios han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado”.

En este contexto Palacios y Duque (2011) indican:

Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia, el primero se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio. (p. 24)

El día de hoy no basta con desarrollar una excelente idea de negocios, solo eso ya no es suficiente, está idea debe estar apoyada en principios y conceptos que doten de valor a dicha idea. “Un modelo de negocios proporciona al empresario esa serie de principios que le permitirán dar valor a la idea sobre la cual desarrolla su negocio” (Oliviare, et al., 2011).

Siguiendo este contexto Peter Drucker (1974):

Recalca que solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales. (p. 124)

Todo esto debe ir alineado a buscar la satisfacción del cliente, en los negocios actuales y más aún dentro del área de la salud lo principal es colocar al paciente en el centro del modelo de negocio para buscar su satisfacción y así generar valor agregado diferenciador de la competencia. Profundizando en este sentido Morris (2009) citado por Palacios y Duque (2011) indica “la diferencia entre empresas exitosas y no exitosas depende de numerosos factores, pero también del cambio en el mercado, lo cual lleva a un cambio en la experiencia del consumidor y en sus percepciones y actitudes”.

Tomando en cuenta lo antes descrito se debe diseñar el modelo de negocio para poder hacerlo innovador y que engrane en los diferentes cambios de mercado, buscando siempre generar ventaja competitiva por medio de la adaptación. Siguiendo estas líneas Casadesus-Masanell & Ricart (2010) citados por Palacios y Duque (2011) realizan tres recomendaciones:

En primer lugar, identificar y fomentar los círculos virtuosos en su modelo de negocio que permitirá a su organización crear y capturar valor, anticipándose a los cambios. Segundo, identificar y corregir los círculos viciosos, los dos principales son los generados por inconsistencias modelo de negocio, y los que podría llegar a ser virtuosos si se acompaña de adecuadas opciones complementarias. Y finalmente, tener en cuenta que los modelos de negocios actúan en interacción con los de otras empresas, lo cual se puede manejar de tres formas, reconfigurar su modelo de negocio para agregar valor en “espacios abiertos”, donde hay poca interacción negativa con otros actores de la industria; crear interacciones positivas, complementarias cuando sea posible, y reducir las interacciones negativas o neutralizar a través de decisiones tácticas. (p. 28).

En este sentido, la metodología de gestión administrativa conocida como Balanced Scorecard es una herramienta transformadora y focalizadora de cualquier empresa para su modelo de negocio que permite un correcto diseño de la estrategia a seguir. Es una herramienta controlable y mejorable según su rendimiento al tiempo que esta relacionado lo cual permite traducir de manera definitiva la estrategia en el modelo de negocio. Así también define “objetivos e indicadores focalizados desde cuatro perspectivas para evaluar el desempeño de la empresa, dichas perspectivas desplazan a los sistemas tradicionales de control basados únicamente en elementos financieros, buscando generar empresas innovadoras y sostenibles en el tiempo” (Oviedo, 2005).

3. CAPÍTULO 3: BALANCED SCORECARD

Para el año de 1992 Robert Kaplan quien se desempeñaba como catedrático en la universidad de Harvard y David Norton líder de la empresa de consultoría Palladium Group introdujeron un nuevo concepto que revoluciono la gestión administrativa de las que busca alinear toda la organización bajo una misma estrategia para conseguir los resultados de negocio deseado, mediante el uso inductores, objetivos e indicadores tangibles. Como mayor innovación se destacó la introducción de la edición y control sobre los intangibles, estableciéndolo como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros. Dicha herramienta fue nombrada por sus creadores como Balanced Scorecard.

3.1. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard, “es una herramienta gerencial que establece la implementación de estrategias para dar cumplimiento a la misión y visión empresarial, también define sus objetivos y evalúa su cumplimiento, relacionándolos de forma definitiva y permanente con el control de su ejecución” (Alveiro, 2011).

Para Bolaños et al (2020):

El Balanced Scorecard, respecto a la planeación estratégica, es un modelo que traduce la visión de la organización en objetivos o factores clave de éxito y que a su vez, se convierten en metas concretas y claras cuya consecución se mide a través de indicadores de desempeño de la empresa para aplicar la mejora continua basado en cuatro perspectivas, las cuales permitirán llevar un control de la empresa facilitando la comprensión del cuánto y cómo los empleados impactan en el desempeño y resultados de la empresa. Una de las principales ventajas de esta herramienta es que puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones: micros, pymes, grandes empresas, entidades públicas, organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, ONG´s, y demás. (p. 87).

En este sentido, el Balanced Scorecard es considerado como una herramienta integral de gestión administrativa relevante para generar la planificación estratégica de cualquier organización ya que permite comunicar a todo nivel de la organización los pasos a seguir para lograr los resultados deseados. La alta dirección de las empresas, sin importar el tamaño o el giro de negocio, son aquellos que deben tomar las decisiones estratégicas que se fundamentan en el establecimiento de objetivos, políticas y en brindar todos los recursos necesarios para la normal operación (Gómez, 2018).

Mediante el uso del Balanced Scorecard la organización deberá generar una reestructuración de todos procesos de tal forma que se puedan ajustar a las exigencias de los consumidores, debido a que esta herramienta de gestión administrativa llena “ese vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica y con ello establecer un proceso de retroalimentación sobre la misma estrategia” (Alveiro, 2011). Un aspecto que resalta del trabajo propuesto por Kaplan y Norton es que la herramienta Balanced Scorecard no basa su funcionamiento o estructura únicamente en aspectos financieros, también visualiza más ampliamente todos los componentes de la organización, ya que analiza a los clientes, procesos internos y aprendizaje de los colaboradores, e igual relaciona los resultados con la estrategia planteada medida por medio de indicadores de gestión (Alveiro, 2011).

Siguiendo la misma línea Oviedo (2005) enuncia lo siguiente:

Mediante este sistema se busca balancear las variables de orientación externa, las cuales son importantes para accionistas y clientes, con las variables de orientación interna, relacionados estrechamente con los procesos internos y las capacidades de innovación, aprendizaje y crecimiento. El Balanced Scorecard debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles que deben estar equilibrados entre los indicadores de resultados (referidos a los resultados de los esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura. Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles

de la organización. Los empleados de primera línea de la estructura organizativa han de comprender las consecuencias de sus decisiones y acciones al tiempo que los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo. (p. 27)

“El Balanced Scorecard muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción” (Kaplan & Norton, 2002). Y mantiene como principal premisa transformar la estrategia de una organización en resultados a través de tomar acciones alineadas con los objetivos estratégicos pensados para cada perspectiva que lo componen. Dentro de los beneficios que se pueden obtener al usar esta herramienta de gestión administrativa encontramos entre otros encontramos que se genera una alineación por parte del capital humano hacia la misión y visión empresarial, existe una mejor comunicación de los objetivos y metas a todo nivel de la empresa englobando a todo el personal, se redefine o moldea la estrategia elegida basados en los resultados que vayan arrojando los indicadores de control, se logra traducir la misión y visión de la organización en estrategia y esta a su vez en acción, Se definen los procesos con una orientación a la generación de valor agregado, existe una mejor integración entre las distintas unidades de la organización, hay un mejor intercambio de información, y finalmente se logra mejorar la capacidad la analítica interna para la toma de decisiones estratégicas (Alvarez, et al., 2005).

Kaplan y Norton en (2002) consideran que “los factores críticos de éxito de una organización no dependen únicamente de disminución de costos, también conviene considerar la satisfacción del cliente, innovación de procesos y productos, calidad, adaptación, etc., analizados desde una perspectiva menos contable y más estratégico”. Formulando así las cuatro perspectivas que conforman el Balanced Scorecard tal como se puede observar en la siguiente figura:

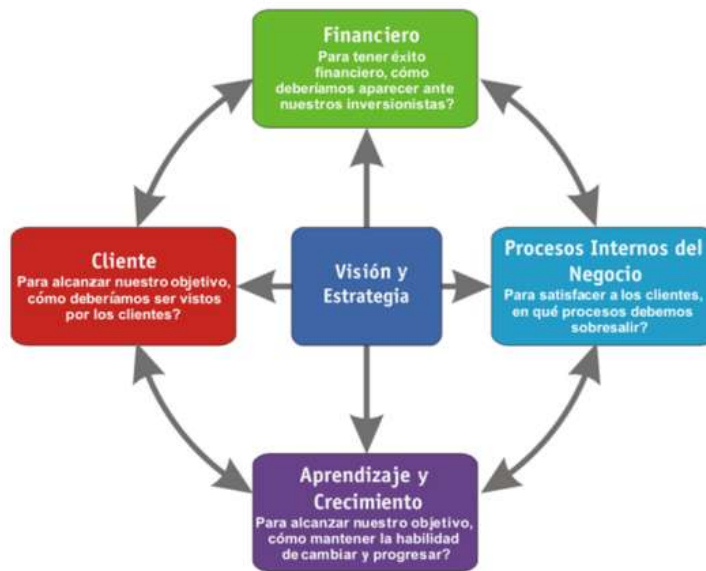


Figura 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Fuente: (Kaplan & Norton, 2002)

3.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

Es importante destacar que esta herramienta integral de gestión administrativa no está circunscrita a cada perspectiva por separado, sino que se deben considerar todas ellas de forma simultánea, identificando las relaciones existentes entre ellas. Con esto se logra una cadena de causa-efecto para poder generar un mapa estratégico que defina el modelo de negocio de cualquier organización. Determinar de forma correcta estas relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard ayuda a que los resultados de los distintos indicadores de control que se van obteniendo de forma progresiva, se puedan ir ajustando a la cadena buscando así lograr las metas a niveles superiores según la secuencia (Alveiro, 2011). Estas perspectivas del Balanced Scorecard ayudan a encontrar o redefinir el plan de negocio. Y son la base para diseñar los indicadores y metas.

3.2.1. *Perspectiva financiera*

Oviedo (2005) señala que:

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio, respondiendo a las expectativas del accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. (p. 29)

Ejemplos de indicadores más usados dentro de esta perspectiva:

- Retorno sobre la inversión y los activos.
- Crecimiento de los ingresos.
- Margen de rentabilidad y de operación.

Desde este enfoque:

Las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones. Sin embargo, los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Esto quiere decir que la perspectiva financiera depende en gran parte de cómo se construya la perspectiva del cliente ya que esta refleja el mercado en el cual se está compitiendo, así tenemos la primera cadena causa-efecto del mapa estratégico. (Olivares, et al., 2011).

3.2.2. *Perspectiva del cliente*

En cuanto a la perspectiva del cliente según Olivares et al (2011) indica que:

Da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente. El entendimiento del negocio a través de la percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados. En la actualidad es una idea ampliamente compartida que los clientes deben ser el eje central de cualquier tipo de organización y por consiguiente, que los distintos procesos empresariales deben ser creados desde el punto de vista del cliente. (p. 10)

Los indicadores de este segmento están estrechamente relacionados con:

- Servicio al cliente y satisfacción.
- Participación en el mercado.
- Reconocimiento de marca.

En este sentido se puede decir que lograr una correcta satisfacción de los clientes está estrechamente relacionado con la generación de valor agregado por parte de la empresa. Esto hace referencia al resultado final percibido por parte del cliente respecto del abanico de expectativas que este posee en cuanto a factores preponderantes donde resaltan principalmente entre otros, precio, calidad, relaciones e imagen; lo cual es resultado de los procesos internos de la empresa.

3.2.3. *Perspectiva de procesos internos*

Dentro de esta perspectiva, Oviedo señala (2005) que:

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas, asegurando la excelencia de los procesos. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. (p. 31)

Los indicadores de esta perspectiva van a relacionarse con:

- Rediseño y estandarización de procesos.
- Certificación de gestión de la calidad.
- Mejorar la productividad.

Esta perspectiva analiza la adecuación interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Es por ello que

esta se basa en la última perspectiva de aprendizaje la cual contribuye a la mejora continua de todos los procesos de una organización.

3.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno

Esta es la última perspectiva que compone el Balanced Scorecard, es utilizada para poder definir los objetivos estratégicos e indicadores de gestión que sirven como base para todo el desarrollo de la estrategia, básicamente se basa en tres factores importantes. Primero el crecimiento y especialización del capital humano, segundo la implementación de la innovación por medio del factor tecnológico y tercero la cultura organizacional de la empresa. Sobre esta perspectiva Olivares et al (2011) afirman que:

Ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio. Puede afirmarse que actualmente estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, son considerados aspectos que merecen una gran atención, pues dentro del Balanced Scorecard esta perspectiva es la que refuerza ese valor de invertir para crear un valor futuro. El éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva. (p. 14)

Algunos ejemplos de los indicadores que se originan de esta perspectiva hacen referencia principalmente a:

- Competencias del capital humano.
- Sistemas de información tecnológicos.
- Cultura organizacional.

Si esta perspectiva no puede identificar con claridad qué procesos (relacionado con el capital humano), qué tecnología (relacionado con el factor tecnológico y de información) y qué entorno (basado en la cultura organizacional) son necesarios como base de la estrategia a seguir, no se producirá la generación de valor y en consecuencia como resultado final, luego de todo el proceso, no se podrán cumplir los objetivos financieros.

Estas cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo, se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización. Es importante destacar que, para las organizaciones lucrativas, la perspectiva financiera, así como el incremento de la rentabilidad no es su prioridad, sino más bien un recurso que permite alcanzar su misión.

3.3. Perspectivas del Balanced Scorecard en los servicios de Salud

En el caso de las organizaciones de salud existe una ligera variación en los conceptos generales de dichas perspectivas.

La perspectiva económica financiera del sector salud, tiene como objetivo principal generar presupuesto equilibrado. Bajo esta configuración, se busca mantener este estándar lo cual es un requisito vital para demostrar el nivel de gestión de una organización de salud, con capacidad de brindar servicios efectivos a un costo asequible. La perspectiva cliente-paciente, se basa en la medición de indicadores primarios entre los que se encuentran la satisfacción de necesidades implícitas o explícitas, la lealtad, el segmento del mercado al que está orientado. (Loaiza, 2021)

Por otro lado, la perspectiva de los procesos internos, tiene como objetivo la optimización de los procesos existentes, e identificar nuevos procesos a través de los cuales la organización de salud puede alcanzar la excelencia. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aborda con especial énfasis el andamiaje que la organización debe levantar para poder construir una estructura con bases sólidas y duraderas en el tiempo. Para alcanzar este escalón, se hace necesario diseñar y establecer objetivos compartidos y compartibles por todas las unidades que integran la organización, fundados en la formación y cualificación de todos los participantes, los sistemas implantados y los procedimientos organizativos. (Loaiza, 2021)

Kaplan y Norton en (2002):

Refieren una experiencia práctica tenida en el hospital de niños Duke, que forma parte del sistema sanitario de la universidad de Duke en Durham, Carolina del Norte, USA, el cual experimentó incrementos del coste por caso en un 35% entre los años 1994 y 1995. También se elevó el tiempo de permanencia de los pacientes con una duración de 8 días, escalando en un 15% más del promedio estimado. Los resultados producto de la implantación del CMI, saltaron a la vista en el corto plazo, reduciendo los costes en aproximadamente 30 millones de dólares. Se obtuvo un incremento en el margen neto de 50 millones de dólares. En paralelo a estas cifras, se mejoraron las condiciones clínicas y la satisfacción de los empleados. El uso del CMI, permitió alinear al personal clínico, académico y administrativo. El hospital mejoró los índices de satisfacción y fidelidad de los pacientes y médicos, al mismo tiempo disminuyó a un 25% el coste por caso y un 35% el tiempo de duración de las hospitalizaciones.

Es importante destacar que en el sector de los servicios de salud debe considerarse por separado, además de los indicadores que reflejan el beneficio de la institución, también son importantes los indicadores que caracterizan la calidad de los servicios prestados por la institución. Es decir, al hablar de planificación estratégica y calidad en los servicios

odontológicos debemos tomar en cuenta dos factores: Indicadores internos (de gestión) e indicadores externos (calidad del servicio brindado).

3.4. Fase 1: Definición de la estrategia

“Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de traducir la visión en objetivos organizacionales relacionados entre sí, los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las perspectivas” (Oliviare, et al., 2011). “Definir la estrategia es lo primero que debe realizar la empresa para alcanzar la posición deseada. Es la orientación para alcanzar la visión, basada en un plan a largo plazo que a través de metas permita alcanzar los objetivos establecidos” (Chong, 2015).

Para Michael Porter (1996) tal como lo cita Chong (2015):

La Estrategia está orientada hacia dos tipos básicamente la primera hace referencia a disminución de costos y la segunda a diferenciación, esta última puede ser por innovación o un servicio excelente. En el caso cuando sea los costos sus objetivos se focalizarán en los procesos de gestión de operaciones. En otro caso de aquellas industrias que buscan el liderazgo del producto en tecnología, trabajan de forma preponderante sobre procesos de innovación, la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo se convierta en algo determinante a través de investigación y desarrollo. Pero la integración de todas las perspectivas es indispensable para el propósito. (p. 32).

3.5. Fase 2: Objetivos estratégicos

La Fase de los objetivos estratégicos “tiene como base el desarrollo de los objetivos estratégicos e indicadores clave presentados en el Balanced Scorecard, según cada perspectiva” (Oliviare, et al., 2011). Para desarrollar esta segunda fase se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos estratégicos:** Detalla lo que se busca lograr, basado en cada perspectiva y muestra la intención del mismo de dar paso a otro objetivo de la misma perspectiva o una de nivel superior.
- **Medidas estratégicas:** Ayudan a construir el mapa del indicador
- **Identificación de los vectores estratégicos:** un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia.

3.6. Fase 3: Mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas

3.6.1. Mapa Estratégico

Aquí se concluye la estructura del Balanced Scorecard, así también se definen cada uno de los parámetros iniciales a usarse en la empresa, “es importante establecer que con el acuerdo establecido entre el equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional” (Olivares, et al., 2011). Este mapa estratégico

Constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. (Oviedo, 2005).

Las cuatro perspectivas están relacionadas entre sí por medio de los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto, y de acuerdo a Altair (2005) se deben seguir los siguientes pasos para su elaboración:

- Se debe empezar por definir la misión y visión empresarial, es importante que esta sea pensada desde distintos puntos de vista y a todo nivel de la organización para que sea mucho más fácil su implantación y su adopción por parte de toda la empresa.
- Luego se establecen los resultados financieros deseados tomando en cuenta que las demandas y necesidades surgidas por parte de los clientes fueron satisfechas
- Posterior se busca diseñar la propuesta de generación de valor para el cliente.
- El siguiente paso es encontrar y mejorar los procesos internos necesarios para la generación de valor y satisfacción del cliente.
- Finalmente, los “activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia” (Altair S.R.L., 2005).

3.6.2. *Indicadores de gestión*

Los indicadores de gestión “también llamados medidas, son el medio que permiten visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos” (Oviedo, 2005). Para Chong (2015):

Se pueden describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Llegados a este punto el reto ahora es seleccionar aquellos pocos indicadores que captarán con precisión la esencia de nuestra estrategia, los indicadores deben estar ligados a la estrategia y ser cuantitativos, deben ser de fácil acceso y comprensión, relevantes y de definición común. (p. 36)

3.6.3. Metas

Las metas son “los criterios mínimamente exigibles para los indicadores, estas deben ser retadoras y estar orientadas a la actuación del capital humano con el propósito de dirigir su desempeño hacia los objetivos estratégicos, también deben ser gestionables y controladas periódicamente” (Chong, 2015).

3.6.4. Iniciativas:

Finalmente “las iniciativas son todas las acciones a seguir por la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos, es importante priorizarlas para poder encontrar cuales iniciativas aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas” (Oviedo, 2005). Siguiendo este enfoque para poder generar iniciativas de una forma correcta se deben tomar en cuenta los dos componentes importantes tal como lo indica Chong (2015):

En primer lugar, está la identificación de las iniciativas, se basa en conocer si ya existen o no y están relacionadas a la estrategia implementado. Y por último la priorización de las iniciativas conforme a la base propuesta. En la priorización hay que considerar criterios de peso o ponderación que incluyen: vinculación con estrategia, coste total, valor actual neto, recursos necesarios, tiempo empleado para llevar efecto la iniciativa y dependencia o no con otros procesos. (p. 38)

3.7. Fase 4: Comunicación e incorporación

No sirve de nada que la empresa utilice la herramienta del Balanced Scorecard si no le saca el mayor provecho, por lo cual es fundamental que esta herramienta sea incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce en que el Balanced Scorecard sea esa parte fundamental del sistema gerencial, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio. Ahora bien, para el logro del objetivo anterior es preciso que se establezca un

plan de implementación que entre otras cuestiones recoja la divulgación, automatización, establecimiento de la agenda gerencial del Balanced Scorecard, definición del plan de alineación de las iniciativas, objetivos estratégicos y el plan de despliegue a toda la organización (Olivares, et al., 2011).

4. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE BALANCED SCORECARD

Para la propuesta de la elaboración del Balanced Scorecard para la Clínica Dental “DENTIPLUS” únicamente se tomará en cuenta las tres primeras fases debido a que, al no ser un proyecto de implementación, no se puede definir la última fase correspondiente a la comunicación, implantación, despliegue y automatización del Balanced Scorecard

4.1. Desarrollo de la estrategia

4.1.1. *Visión Empresarial:*

Posicionarnos para 2025 como una empresa líder dentro del segmento odontológico, abarcando no solo el concepto de atención clínica, sino todos los servicios complementarios, además ser reconocidos por brindar soluciones integrales de calidad para todos los problemas buco-dentales, en el menor tiempo posible y acompañado de una experiencia satisfactoria en atención a nuestros pacientes.

4.1.2. *Misión Empresarial:*

Solucionar todo tipo de patologías buco-dentales mediante el desarrollo de un nuevo concepto de odontología multidisciplinar, enfocada en brindar tratamientos de calidad, en el menor tiempo posible apoyados en la innovación y tecnología, acompañados de un excelente servicio de atención al paciente,

4.1.3. *Valores*

- **Liderazgo:** nos esforzamos en ser el principal referente en salud oral.
- **Respeto:** nuestra brújula moral nos orienta a la equidad y tolerancia.

- **Colaboración:** impulsamos el talento de nuestro equipo para fortalecer un crecimiento colectivo.
- **Integridad:** somos transparentes, en nuestras prácticas, servicio y valores. La ética es la base de nuestro negocio.
- **Responsabilidad:** brindamos acompañamiento de principio a fin, en el tratamiento dental de nuestros pacientes.
- **Pasión:** estamos comprometidos con el corazón y con la razón.
- **Calidad:** buscamos la excelencia en el "Patient Experience".
- **Puntualidad:** Valoramos tu tiempo y el nuestro.

4.1.4. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de DENTIPLUS, es la prestación de servicios odontológicos en todas las especialidades dentales y el servicio complementario de radiodiagnóstico dental. Con ello podemos brindar un servicio integral de alta especialidad odontológica, buscando solventar las necesidades de salud oral de nuestros pacientes, así como el generar altos niveles de satisfacción.

El mercado al cual estamos apuntando es la población con poder adquisitivo dentro del estrato social medio y medio-alto, actualmente por cercanía geográfica nuestro mayor impacto es en el sector norte de la ciudad de Quito sin embargo existe proyección de expansión geográfica al sector centro-norte y valles. La estrategia utilizada es la calidad técnica en especialidades odontológicas y una adecuada oportunidad de cita. Cuenta con personal altamente capacitado en especialidades odontológicas y en las áreas administrativas de servicio al cliente, todos enfocados en mejorar su experiencia.

4.1.5. Estrategia Genérica

Estrategia: estamos dedicados en brindar servicios odontológicos de alta especialidad de manera integral e implementación de tecnología de punta para complementar el servicio odontológico.

Fundamentos: con un enfoque de liderazgo en diferenciación, buscamos brindar un servicio que genere recordación de marca, mejorando continuamente la experiencia del paciente con acompañamiento y empatía.

4.1.6. Temas Estratégicos

Comercialización: la base fundamental de la comercialización de los servicios se basa en la participación del personal administrativo con una cercanía importante hacia el paciente durante todo su proceso de atención. En segunda instancia, el personal asistencial se encarga de cerrar, tras la evaluación de cada paciente, los servicios requeridos para solventar sus problemas de salud oral. Se ha implementado un área de marketing para fortalecer el posicionamiento de marca.

Producción / Procesos: Se dispone de sistemas de información digitales para áreas estratégicas como: atención odontológica y procesos administrativos. De igual forma se está implementando el departamento de control de calidad y auditoría odontológica para asegurar altos estándares de calidad en la atención y servicio.

Costo / Gasto: Se trabaja en la reducción de costos, estandarizando procedimientos de especialidad y se realiza también convenios de porcentajes de pago con especialistas. Además, se realiza economía de escala con los proveedores de insumos y materiales odontológicos, así también alianzas estratégicas para negociar convenios de pago y prestaciones adicionales.

Recurso Humano: Desarrollo de capital humano en áreas de especialidad odontológica, áreas de servicio al cliente y ventas, a través de cursos de corta duración para no afectar las operaciones. Se busca ir ampliando el capital humano basados en contratación por competencias buscando perfiles acordes a los valores institucionales y con proyección a mejorar la cultura organizacional y de marca.

4.2. Objetivos Estratégicos

4.2.1. *Perspectiva financiera*

Previo a definir objetivos estratégicos referentes a esta perspectiva se debe responder las siguientes preguntas:

- **¿Qué objetivos persiguen los accionistas?:** Los accionistas buscan principalmente tres objetivos, primero mejorar la rentabilidad, en segundo lugar, está la continuidad de las operaciones en el largo plazo y finalmente buscan el crecimiento económico de la empresa.
- **¿Cómo lograr financieramente dichos objetivos?:** Se debe apalancar en las dos estrategias básicas, por un lado, se busca el crecimiento de los ingresos, generando nuevas fuentes de ingreso y buscando una mayor y mejor relación con los pacientes actuales, y por otro lado está mejorar la productividad mediante una adecuada rotación de los activos y una excelencia en estructura de costos que se vea reflejada en la rentabilidad del cliente.
- **¿Qué medidas financieras reflejan dichos logros?:** Entre otras encontramos la mejora del margen de rentabilidad neto, el crecimiento económico de la empresa, aumento del patrimonio, etc.

En la tabla a continuación (ver tabla 1), observamos las estrategias inductoras de la perspectiva financiera con sus objetivos estratégicos.

Tabla 1: Inductores perspectiva financiera.

INDUCTORES			
<p>Nuevas fuentes de ingreso:</p> <p>Pueden ser nuevos Productos, nuevos negocios, nuevos clientes y desarrollo de soluciones</p>	<p>Mayor relación con los clientes actuales:</p> <p>Engloba estrategias de marketing como ventas cruzadas y desarrollo de soluciones</p>	<p>Alta rotación de activos:</p> <p>Hace referencia al alto uso de los activos o activos inmovilizados</p>	<p>Rentabilidad del cliente:</p> <p>Reingeniería de la estructura de costos eficiente</p>
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Crear una marca para alianza estratégica con seguros.</p> <p>2) Crear nuevos canales de ventas.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Generar ventas cruzadas.</p> <p>2) Crear pasarela de pago por redes sociales</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Incrementar horas hábiles del uso de activos.</p> <p>2) Incrementar contratación de personal asistencial para uso de activos.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Alianza estratégica con proveedores para mejorar los costos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Posterior al desarrollo de los objetivos estratégicos de los inductores, en la siguiente tabla (ver tabla 2) encontramos las estrategias de resultados de la aplicación de los inductores, con sus respectivos objetivos estratégicos

Tabla 2: Resultados perspectiva financiera.

RESULTADOS		
<p>Estrategia de crecimiento de ingresos:</p> <p>Basado en los inductores de generar nuevas fuentes de ingresos y mayor relación con clientes actuales</p>	<p>Estrategia de mejorar la productividad:</p> <p>Basado en los inductores de alta rotación de los activos y rentabilidad del cliente</p>	<p>Aumentar el valor para los accionistas:</p> <p>Hace referencia al alto uso de los activos o activos inmovilizados</p>
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Incrementar participación de mercado. 2) Crear una marca para alianza estratégicas. 3) Incrementar la capacidad operativa.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Eficiencia de costos en mano de obra. 2) Aumentar la rentabilidad de activos.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Mejorar la rentabilidad de activos. 2) Incrementar el valor de la empresa. 3) Mejorar la eficiencia en la administración de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. *Perspectiva del cliente*

Previo a definir los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente se debe responder las siguientes preguntas:

- **¿Quién es nuestro cliente?:** El mercado al cual estamos apuntando es la población con poder adquisitivo dentro del estrato social medio y medio-alto, actualmente por cercanía geográfica nuestro mayor impacto es en el sector norte de la ciudad de Quito sin embargo existe proyección de expansión geográfica al sector centro-norte y valles.

- **¿Qué resultados queremos tener?:** Principalmente se está buscando aumentar la fidelización de nuestros pacientes actuales y la generación de nuevos pacientes apoyado por una alta tasa de recomendación y estrategias óptimas de marketing.
- **¿Qué es lo que valora y que no, nuestro cliente?:** Entre otras cosas el cliente valora la satisfacción y rapidez del tratamiento recibido, la comodidad que se le pueda otorgar durante toda su atención. Y lo que le desagrada es tiempos largos de espera, poca oportunidad de cita, tratamientos no satisfactorios, pérdida de tiempo, etc.
- **¿Cómo le agregamos valor al cliente?:** Principalmente mediante una adecuada oportunidad de cita, mejorar la calidad de atención clínica, cordialidad del personal, orden y limpieza, precios competitivos acorde al servicio brindado, satisfacción de la experiencia en general, acompañamiento durante todo el tratamiento, disminución del tiempo total de atención.

En la tabla a continuación (ver tabla 3), encontramos las estrategias inductoras de la perspectiva del cliente referentes a los atributos del servicio con sus objetivos estratégicos.

Tabla 3: Inductores atributos del servicio.

INDUCTORES: Atributos del servicio			
Precio	Calidad	Tiempo	Funcionalidad
Objetivos estratégicos 1) Determinar precios competitivos	Objetivos estratégicos 1) elevar la calidad percibida por el paciente 2) Medir el número de inconformidades	Objetivos estratégicos 1) Disminuir tiempo de espera 2) Incrementar oportunidad de cita	Objetivos estratégicos 1) Disminuir el tiempo total de tratamiento apoyados en mejoras tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla a continuación (ver tabla 4), encontramos las estrategias inductoras de la perspectiva del cliente referentes a relación e imagen con sus objetivos estratégicos.

Tabla 4: Inductores de relación e imagen.

INDUCTORES: Relación e Imagen		
Servicio	Relaciones	Marca
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Mejorar experiencia del paciente, en proceso de atención.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Generar vínculos a largo plazo con los pacientes.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Brindar servicios odontológicos integrales de especialidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Luego del desarrollo de los objetivos estratégicos de los inductores de la perspectiva del cliente, a continuación (ver tabla 5) encontramos los objetivos estratégicos de resultados.

Tabla 5: Resultados perspectiva del cliente.

RESULTADOS
<p>Satisfacción del cliente</p>
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Mejorar la calidad en atención clínica</p> <p>2) Aumentar la retornabilidad de los pacientes actuales.</p> <p>3) Incrementar la agilidad en la atención integral</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Perspectiva de procesos internos

Previo a definir los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos interno se debe definir los tipos de procesos que encontramos en la clínica dental DENTIPLUS. En la tabla a continuación (Ver tabla 6) encontramos un breve resumen de los tipos de procesos y su ejemplificación en el caso de la empresa en cuestión.

Tabla 6: Caracterización de los procesos.

Innovación		Gestión de los clientes	Operaciones	Reguladores y medioambientales
Investigación de mercado	Diseño y desarrollo			
Tamaño de mercado	Investigación básica:	Conocimiento de las necesidades de los clientes	Desde el agendamiento de citas hasta la finalización del servicio	Procesos de Licenciamiento
Preferencias del cliente	*Nuevos productos *Nuevos usos			Procesos operativos de salud
Precios tentativos	Investigación básica:	Procesos que crean vínculos con el cliente	Acompañamiento antes, durante y después del tratamiento	Procesos de medioambiente
Estructura de costos	*Nuevos productos con tecnología existente			Relaciones con la comunidad
Propuesta o promesa de valor		Búsqueda y desarrollo de soluciones	Servicio Post-tratamiento	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla a continuación (ver tabla 7), encontramos los procesos críticos de la Clínica Dental “DENTIPLUS” y sus respectivos objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos interno.

Tabla 7: Procesos Críticos y objetivos estratégicos perspectiva procesos internos

PROCESOS CRÍTICOS			
<p>Procesos de innovación</p> <p>1) Nuevos productos con tecnología existente. 2) Participación de mercado 3) Certificación ISO-9001</p>	<p>Procesos de gestión de clientes</p> <p>1) Atención al paciente. 2) Acompañamiento integral. 3) Resolución de problemas.</p>	<p>Procesos operativos:</p> <p>1) Estandarización de procesos de atención. 2) ERP para operaciones. 3) Proceso de compra y abastecimiento.</p>	<p>Procesos reguladores y medioambientales:</p> <p>1) Licenciamiento ACCESS. 2) Licenciamiento Ministerio de Ambiente 3) Licenciamiento SCAN</p>
<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Ampliar cartera de servicios. 2) Incrementar ventas por aumento de participación de mercado. 3) Cumplir auditorías de certificación.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Incrementar la Satisfacción del paciente. 2) Mejorar la fidelización del paciente. 3) Disminuir porcentaje de quejas.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Implementar estandarización de procedimientos. 2) Generar un modelo de atención centrada en el paciente. 3) Mejorar la cadena de suministro</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>1) Obtener permiso de funcionamiento de salud. 2) Obtener Licencia Ambiental. 3) Obtener Licencia Radiológica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se va a formar un equipo de trabajo efectivo y empoderado basado en 3 atributos: competencias estratégicas, tecnológicas estratégicas y clima para la acción, a su vez estos atributos están apoyados en aspectos relevantes sobre los cuales se levantan los objetivos estratégicos de esta perspectiva y que se pueden visualizar en las tablas a continuación (ver tablas 8 y 9).

Tabla 8: Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento 1

OBJETIVOS DE COMPETENCIAS Y TECNOLOGÍAS ESTRATÉGICAS			
Competencias estratégicas		Tecnologías estratégicas	
Habilidades	Conocimientos	Infraestructura	Aplicaciones
1) Seleccionar personal bajo gestión por competencias. 2) Mejorar desempeño técnico del personal. 3) Fomentar “ <i>power skills</i> ”	1) Generar planes de carrera conforme avanza la experiencia de los colaboradores. 2) Capacitar personal administrativo y operativo.	1) Implementar plan de reorganización para el acceso a suministros. 2) Implementar áreas lúdicas para odontopediatría. 3) Implementar equipos tecnológicos para mejorar el flujo de trabajo	1) Implementar software de logística y compras. 2) Implementar software de captura de firma en consultorio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento 2

OBJETIVOS DE CLIMA PARA LA ACCIÓN			
Conciencia	Alineación	Disponibilidad	Motivación
1) Potenciar cultura organizacional. 2) Reforzar código de bioética.	1) Cumplir con manual de funciones asignado. 2) Implementar reuniones de planificación para cumplimiento de objetivos mensuales.	1) Crear mandos medios para supervisión administrativa y técnica. 2) Participación de todo el personal en planificación estratégica.	1) Implementar plan de beneficios económicos. 2) Implementar plan de beneficios en capacitación. 3) Implementar bonos orientados a resultados.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Indicadores y Mapa Estratégico.

Una vez realizada la definición de los objetivos estratégicos se procede a encontrar un indicador con el que se pueda medir efectivamente el cumplimiento de estos objetivos, de igual forma se enuncian las metas a las que se desea llegar durante el periodo establecido.

4.3.1. Indicadores y metas

Dentro de la perspectiva financiera encontramos los indicadores descritos en la figura a continuación (ver figura 4) con sus respectivas metas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Metas
Financiera	Rentabilidad de la empresa	ROI	Mensual	Incrementar rentabilidad 15% sobre línea base
	Incremento valor de la empresa	EVA	Mensual	Incrementar EVA 15%
	Buena administración de la empresa.	Crecimiento de patrimonio	Anual	Incrementar valor acción 15% del valor actual
	Incrementar participación de mercado.	Participación de mercado.	Anual	Incrementar 10% participación mercado
	Crear una marca para alianza estratégicas.	Ventas totales.	Mensual	Incrementar 20% en ventas nueva marca
	Incrementar la capacidad operativa.	Utilidad operacional por línea de negocio	Mensual	Incrementar 10% todas las líneas
	Eficiencia de costos en mano de obra	Valor de sueldos y horas extra.	Mensual	Reducir 18% en horas extras
	Aumentar la rentabilidad de activos.	Ingresos por hora.	Mensual	Incrementar 12% ingreso hora por ampliación de horarios
	Crear una marca para alianza estratégica con seguros.	Ingresos por nuevas líneas de negocio.	Mensual	Incrementar 20% en ventas nueva marca
	Crear nuevos canales de ventas.	Ingresos por canal de venta.	Mensual	Incrementar 15% ingresos por canal
	Ventas cruzadas.	Ingresos por servicios complementarios.	Mensual	Incrementar 5% cross selling
	Crear pasarela de pago por redes sociales	Ingreso por medio de pago.	Mensual	Incrementar 10% por medios de pago digitales
	Incrementar horas hábiles del uso de activos.	Número de pacientes por hora.	Mensual	Incrementar 10% de pacientes por ampliación de horarios
	Incrementar contratación de personal asistencial para uso de activos.	Porcentaje de ocupación.	Mensual	Incrementar porcentaje actual de 80% a 90%
	Alianza estratégica con proveedores.	Número de alianzas anuales.	Anual	2 alianzas anuales nuevas

Figura 4: Indicadores perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la perspectiva del cliente en la siguiente figura (ver figura 5) se describen sus indicadores y las metas de los mismos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Metas
Cliente	Calidad en atención clínica.	Escala de satisfacción en el tratamiento.	Mensual	Mantener sobre el 4,7 la calificación de satisfacción
	Retornabilidad.	Visitas subsecuentes.	Mensual	Mejorar la asistencia para completar tratamientos
	Agilidad en atención.	Tiempo de espera.	Mensual	Mejorar tiempo de espera de 19,2 minutos a 10 minutos
	Precios competitivos.	Precio vs competencia.	Mensual	Mantener el margen del +/-10% sobre competidores del sector
	Calidad percibida por el paciente.	Escala de satisfacción.	Mensual	Mantener sobre el 4,7 la calificación de satisfacción
	Medición de inconformidades.	Número reclamos / atenciones totales.	Semanal	100% de gestión de inconformidades
	Disminuir tiempo de espera.	Tiempo de espera promedio.	Mensual	Mejorar tiempo de espera de 19,2 minutos a 10 minutos
	Oportunidad de cita.	Oportunidad menor a 24 horas.	Mensual	Mantener el 4,53 en oportunidad de cita
	Mejorar experiencia del paciente, en proceso de atención.	Calificación en encuesta de satisfacción.	Mensual	Mantener sobre el 4,7 la calificación de satisfacción
	Brindar servicios odontológicos integrales de especialidad.	Porcentaje de incremento de atenciones por especialidad.	Mensual	Incrementar en las principales especialidades un 20% en atenciones

Figura 5: Indicadores perspectiva del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la perspectiva de procesos internos en la figura a continuación (ver figura 6) se detallan los indicadores con sus respectivas metas.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Metas
Procesos	Incrementar ventas.	Utilidad operacional.	Mensual	Incrementar 20%
	Ampliar cartera de servicios.	Frecuencia de uso de nuevos servicios por año.	Anual	Incrementar 5% la frecuencia de uso
	Cumplir auditorías de certificación.	Obtener calificación de conformidad.	Anual	Cumplir 90% de conformidades
	Satisfacer al paciente.	Escala de satisfacción por encuesta.	Mensual	Mantener sobre el 4,7 la calificación de satisfacción
	Fidelizar al paciente.	Número de visitas subsiguientes.	Mensual	Mejorar 10% la asistencia para completar tratamientos
	Disminuir porcentaje de quejas.	Porcentaje total de quejas vs quejas resueltas.	Mensual	Gestionar 100% de quejas / quejas resueltas
	Implementación estandarización de procedimientos.	Número de áreas y procesos estandarizados.	Anual	100% de áreas y procesos estandarizados
	Atención centrada en el paciente.	Escala de satisfacción por encuesta.	Mensual	Mantener sobre el 4,7 la calificación de satisfacción
	Eficiencia en cadena de suministro.	Porcentaje de abastecimiento.	Mensual	90% de abastecimiento
	Obtener permiso de funcionamiento de salud.	Cumplimiento anual de requisitos.	Anual	Obtener permiso
	Obtener Licencia Ambiental.	Cumplimiento anual de requisitos.	Anual	Obtener licencia
	Obtener Licencia Radiológica.	Cumplimiento quinquenal de requisitos.	Anual	Obtener licencia

Figura 6: Indicadores perspectiva procesos internos.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento encontramos los indicadores detallados en la siguiente figura (ver figura 7).

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Metas
Aprendizaje	Seleccionar personal bajo perfil requerido.	Número de entrevistas.	Mensual	10 entrevistas por cada vacante según perfil
	Mejorar desempeño técnico del personal.	Score 85/100 en evaluación desempeño.	Mensual	Superar el score de 85/100
	Fomentar habilidades blandas.	Evaluación de pruebas psicotécnicas.	Semestral	100% de aplicación de pruebas psicotécnicas
	Generar planes de carrera conforme avanza la experiencia de los colaboradores.	Porcentaje de colaboradores en planes de carrera sobre colaboradores totales	Mensual	50% de planes de carrera
	Capacitar personal administrativo y operativo.	Horas de capacitación por tipo de personal.	Mensual	Capacitar 8 horas mensuales
	Implementar el plan de reorganización para el acceso a suministros.	Porcentaje de cumplimiento del plan de reorganización para el acceso a suministros.	Anual	100% de cumplimiento
	Implementar áreas lúdicas para odontopediatría.	Porcentaje de implementación de áreas lúdicas.	Anual	100% de implementación
	Implementar el servidor DICOM para radiodiagnóstico digital.	Porcentaje de implementación del servidor DICOM.	Anual	100% de implementación
	Implementar software de logística y compras.	Porcentaje de implementación de software de logística y compras.	Anual	100% de implementación
	Potenciar cultura organizacional.	Número de talleres al año.	Anual	2 talleres al año
	Reforzar código de bioética.	Número de talleres al año.	Anual	2 talleres al año
	Cumplir con manual de funciones asignado.	Evaluación de cumplimiento.	Mensual	95% de cumplimiento
	Implementar reuniones de planificación para cumplimiento de objetivos mensuales.	Número de reuniones anuales.	Anual	12 reuniones anuales
	Crear mandos medios para supervisión administrativa y técnica.	Número de Jefaturas por año.	Anual	3 jefaturas por año
	Participación de todo el personal en planificación estratégica.	Número de asistentes por área a la planificación estratégica anual.	Anual	80% de todo el personal
	Implementar plan de beneficios económicos y de capacitación.	Monto de beneficios repartidos.	Trimestral	10% de gasto trimestral en beneficios repartidos
	Implementar plan de beneficios en capacitación.	Número de capacitaciones por año.	Anual	4 anuales
	Implementar bonos orientados a resultados.	Monto de bonos repartidos.	Mensual	Incrementar bonos de cumplimiento por parte de proveedores

Figura 7: Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Mapa estratégico

Una vez definida la estrategia a seguir, apalancada en los objetivos estratégicos, así como los indicadores y metas de los mismos, se procede a encontrar las relaciones causa-efecto existentes entre las perspectivas del Balanced Scorecard para poder crear, en base a esto, el mapa estratégico que recoge la planificación estratégica de la Clínica Dental “DENTIPLUS” que se puede observar en la figura a continuación:

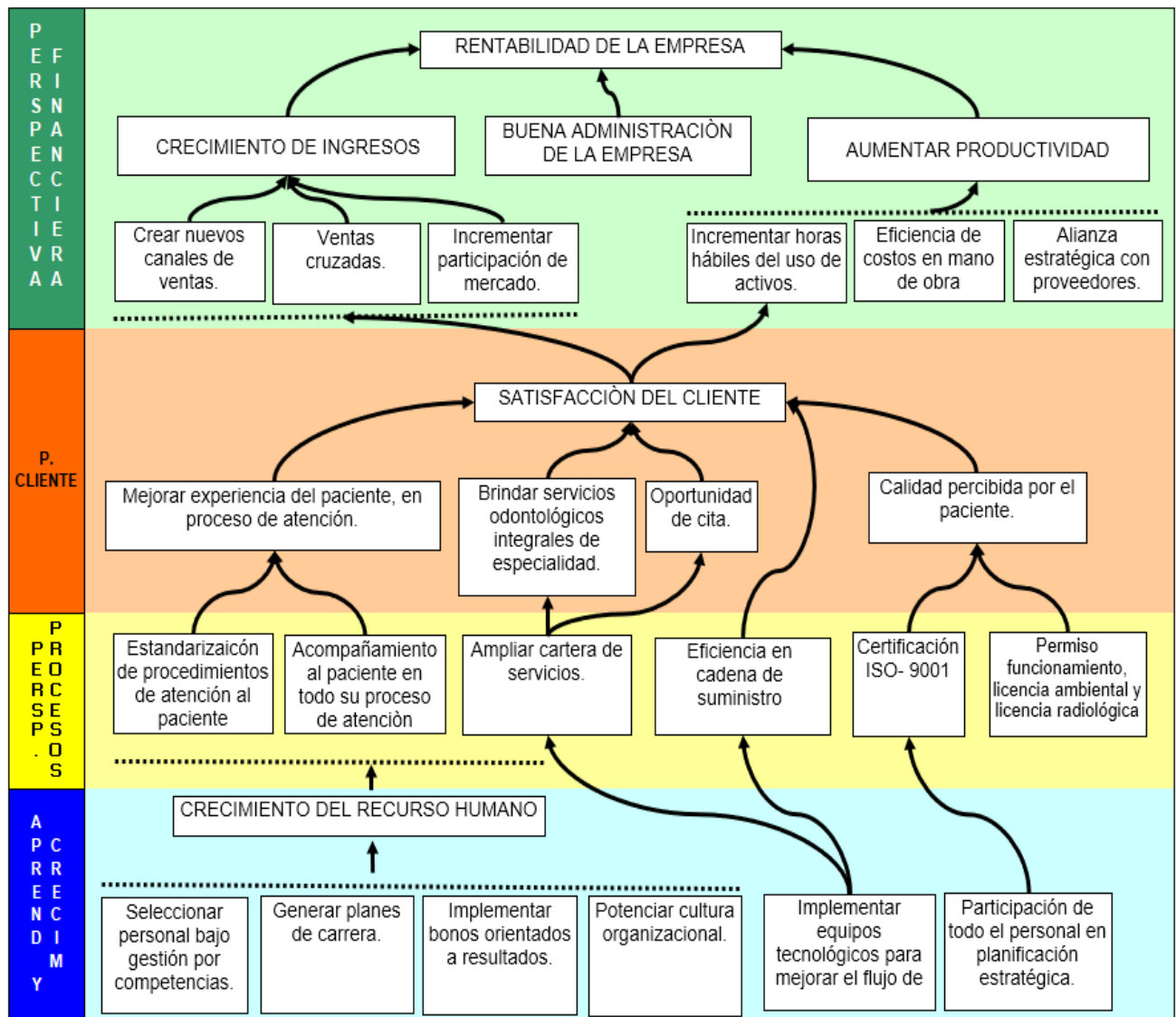


Figura 8: Mapa estratégico "DENTIPLUS".

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Plan de negocio

Finalmente, como resultado de las relaciones causa y efecto de las perspectivas, tenemos el mapa estratégico como se pudo observar en la figura anterior, del análisis y conclusiones de sus relaciones obtenemos el renovado plan de negocio a poner en marcha, sobre la planificación estratégica realizada, el cual se describe a continuación.

Para los siguientes 2 años y previo a la expansión por medio de sucursales, la Clínica Dental “DENTIPLUS” buscará seleccionar personal bajo gestión por competencias, generar planes de carrera de sus colaboradores, implementar bonos orientados a resultados y potenciar la cultura organizacional, todo esto enfocado al crecimiento del capital humano. Por otro lado, se generará inversión en bienes de capital tecnológicos para mejorar el flujo de trabajo, disminuir tiempos de tratamiento y mantenerse a la vanguardia en cuanto a nuevas innovaciones en el área dental.

Todo lo descrito anteriormente se verá reflejado en generar una estandarización de procesos en el modelo de atención al paciente, incluyendo los componentes asistenciales, de servicio y acompañamiento. Este último aspecto es importante potenciarlo durante todo el proceso de atención (antes, durante y Post-tratamiento). De igual forma la inversión en tecnología va a permitir ampliar la cartera de servicios y aumentar la eficiencia en la cadena de suministro. Siguiendo esta línea de procesos internos, se debe priorizar el licenciamiento y acreditación de todos los entes de control para el normal funcionamiento de la organización y no solo quedarse ahí, sino buscar la obtención de certificaciones de calidad como la ISO-9001.

Todo esto sirve de base para poder elevar la experiencia del paciente en todo el proceso de atención y a todo nivel de la organización, brindando servicios odontológicos integrales de especialidad con una eficiente oportunidad de cita, lo cual ayuda a mejorar la calidad percibida por el paciente. Para mejorar estos aspectos es importante el compromiso de toda la organización ya que cada proceso en el que haya contacto entre los pacientes y la

organización deben ser igual de satisfactorios independientemente sean de tipo operativo, asistencial, de atención, etc. Así se logra una verdadera satisfacción del cliente.

Generar esta satisfacción del cliente y apoyado en un plan de marketing estratégico conlleva a incrementar nuestra participación de mercado fidelizando a nuestros pacientes actuales y captando nuevos por medio de la gestión de ventas cruzadas, generación de nuevos canales de venta y el importante boca a boca de nuestros pacientes fidelizados. Por otro lado, se deben implementar estrategias que eleven la productividad como gestionar alianzas estratégicas con nuestros proveedores para poder encontrar mejores costos y tiempos de pago lo cual brinda liquidez a nuestra estructura financiera. También se debe hacer más eficiente los costos en mano de obra de nuestro personal asistencial buscando incluir la tecnología en todos los procesos de atención para disminuir tiempos y lograr aumentar el flujo de ingresos, así se aprovecha de mejor manera los activos de la empresa. Estas estrategias que impulsan el crecimiento continuo de los ingresos y elevar la productividad, acompañad de una buena administración por parte de la alta dirección dan como resultado mejorar la rentabilidad de la empresa, que es lo que se busca al ser una organización con fines de lucro.

Este plan de negocio demuestra que no solamente se debe buscar disminuir costos y elevar ingresos, es todo un proceso necesario que inicia con el capital humano de la empresa se apoya en tecnología, busca procesos eficientes y generar satisfacción en el cliente para poder lograr lo inicialmente pensado. Esto define la estructura medular del Balanced Scorecard y ahí radica su importancia dentro de las organizaciones y el porque se recomienda el uso en las organizaciones de salud y en este caso particularmente en la Clínica Dental “DENTIPLUS”.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones

- 1) Realizado el diagnóstico situacional de la organización se puede concluir que la Clínica Dental “DENTIPLUS” tiene consolidadas sus operaciones actuales, sin embargo, carece de una planificación estratégica, es decir mantiene una administración enfocada al corto plazo, lo cual en el futuro puede convertirse en un problema organizacional. Por lo cual se debe mejorar la gestión administrativa con estrategias a futuro, que sean sostenible en el tiempo, y contribuyan al crecimiento de la empresa antes de iniciar cualquier operación de expansión.
- 2) Analizando la perspectiva financiera se infiere que uno de los componentes estratégicos importantes es la generación de nuevos ingresos. En el caso de la empresa estudiada se propone generar estrategias que permitan lograr una mayor fidelización de los pacientes actuales, basado en aumentar la satisfacción de los mismos, generando valor agregado para ellos, siguiendo las estrategias de la perspectiva de cliente. Y captar nuevos pacientes apalancados en el desarrollo de un plan de marketing estratégico generando ventajas competitivas frente a la competencia.
- 3) Por otro lado, siguiendo la misma perspectiva financiera se concluye la importancia de mejorar la productividad de la organización para lograr hacer más eficiente su estructura de costos con inversión en tecnología que permita por un lado crear nuevos servicios y por otro, disminuir tiempos de atención y tratamiento. Todo esto se verá reflejado en hacer más eficiente el uso de los activos de la empresa.
- 4) En cuanto a la perspectiva del cliente se puede concluir que actualmente la empresa no tiene un enfoque de operaciones basado completamente en el paciente, su enfoque está basado netamente en brindar servicios odontológicos de especialidad. Por lo que se debe cambiar este paradigma interno y generar estrategias que busquen elevar la

experiencia del paciente en todo nivel de la organización, es decir, no dejar de lado los servicios odontológicos de especialidad, sino conjugarlo con una experiencia de servicio excepcional hacia el paciente donde se busque su satisfacción apoyada en los tratamientos de especialidad, entre otras cosas. Es importante destacar que lo que los pacientes buscan es soluciones de calidad, en el menor tiempo posible y con todas las comodidades.

- 5) Dentro de la perspectiva de procesos internos se llega a la conclusión que la Clínica Dental “DENTIPLUS” no mantiene procesos estandarizados por lo cual no es homogéneo su nivel de atención en las distintas unidades operativas de la empresa. Es por ello que se propone estandarizar todos los procesos internos, empezando por los denominados procesos clave, lo cuales son: asistencial y de atención al cliente. Como resultado se busca poder generar un manual de atención propio para poder estandarizar y controlar el nivel de servicio brindado y luego de esto, poder empezar con la apertura de nuevas sucursales. Esto significará lograr que el nivel de atención sea homogéneo, en todas las dependencias dentro de una misma sucursal y entre distintas sucursales.
- 6) Tomando en cuenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento continuo se concluye que la organización no tiene creado un perfil basado en competencias para la búsqueda y selección de mano de obra calificada, por lo cual se determina la importancia de crear dicho perfil y a la par se propone generar planes de capacitación y desarrollo para todo el capital humano de la empresa. También se llega a la conclusión de que se deben generar oportunidades de desarrollo y posibilidad de hacer carrera dentro de la organización, si se tiene como estrategia la expansión en nuevas sucursales, ya que así se va entrenando al personal que ocupara futuros puestos en las nuevas vacantes.
- 7) Siguiendo la misma línea de la perspectiva anterior, se llegó a la conclusión que la empresa no cuenta con demasiados recursos destinados para adquirir equipamiento tecnológico, por lo cual se determina que es necesario repotenciar dicha inversión. Es

importante canalizar recursos propios y/o apalancamiento externo para poder adquirir nuevos equipos tecnológicos y software que permitan poder generar procesos más ágiles, disminuir tiempos de espera y hacer más extenso el abanico de servicios ofertados. Parte de la promesa de valor que se plantea en la misión hace referencia a la innovación y nuevos modelos de atención odontológica los cuales solamente se pueden alcanzar con inversión en nuevas tecnologías.

- 8) Posterior al desarrollo del presente proyecto, se concluye que es viable la implementación de la propuesta de Balanced Scorecard, en la organización en cuestión, siguiendo todas las inferencias anteriormente planteadas. Así también se concluye que esta herramienta proporcionará lo necesario, en cuanto a planificación, gestión y control, que necesita la empresa para poder consolidar el crecimiento de la misma. Se debe tomar en cuenta que la propuesta fue realizada con un horizonte temporal de dos años, sin embargo, es necesario su revisión cada año para realizar, de ser el caso, ajustes acordes al contexto o nuevos retos.
- 9) Finalmente, al tratarse de una empresa de servicios, más particularmente de servicios de salud se concluye lo determinante que significa para este tipo de organizaciones colocar al cliente-paciente en el centro del modelo de atención, haciendo de la satisfacción del mismo un eje transversal a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, y orientando los resultados de todos los objetivos estratégicos a elevar dicha experiencia. Se determina además que

5.2.Recomendaciones

El Balanced Scorecard, es una herramienta administrativa, que dentro de su naturaleza se encarga de acoger toda la planificación estratégica de una organización, desde la misión y visión hasta las metas que se buscan alcanzar con sus respectivos indicadores, para el caso de la Clínica Dental “DENTIPLUS” se ha demostrado que es viable en todo su proceso de elaboración finalizando con la determinación de las relaciones causa-efecto del mapa estratégico, por lo cual se recomienda su implementación en dicha organización.

En el desarrollo del Balanced Scorecard se recomienda generar especial atención en la perspectiva del cliente, donde la excelencia en la atención al paciente debe ser el objetivo más importante, lo cual debe alinearse a todo nivel en la organización y se necesita el compromiso de todas las partes dentro de la organización. Por lo que se recomienda que la decisión y liderazgo, en la implementación del Balanced Scorecard, venga desde la dirección de la empresa. Se recomienda su puesta en marcha colocando al cliente-paciente como centro de las operaciones buscando la calidad y satisfacción en su atención como componente transversal a las cuatro perspectivas.

La herramienta de administración presentada ha sido validada en algunas organizaciones de salud como lo son hospitales y clínicas, sin embargo, no existe referencia alguna sobre el uso e implementación particularmente en clínicas dentales, por lo cual, se recomienda extender su uso a otras clínicas odontológicas donde se pueden encontrar perspectivas muy parecidas y objetivos estratégicos semejantes. Una estrategia excepcional es realizar la implementación en varias clínicas dentales y posterior a esto realizar benchmarking para poder encontrar mejores soluciones a similares objetivos estratégicos.

Finalmente, uno de los puntos fuertes del Balanced Scorecard es que por medio de sus ejes (perspectivas) busca la consolidación de la gestión administrativa con los procesos asistenciales y operativos de la organización. Se recomienda que todo el capital humano de la organización y con especial énfasis los responsables de los procesos operativos asistenciales como odontólogo, especialista, asistente dental, técnicos dentales, entre otros, deben ser seleccionados siguiendo el cumplimiento de un perfil basado en competencias, así se puede formar un adecuado equipo de trabajo que, integrado a los procesos de información y tecnología de punta, es la base para obtener los resultados deseados. Dichos resultados se verán reflejados en cumplir la promesa de valor a los clientes-paciente como lo es ofertar un servicio de excelencia y calidad total. Siguiendo estas líneas el Balanced Scorecard ofrece una gran base para llevar a cabo este propósito. Por ello se recomienda el uso de esta herramienta en cualquier organización con especial énfasis en organizaciones de salud.

6. REFERENCIAS

- Altair S.R.L., 2005. Cuadro de Mando Integral. *Revista economía*, 3(150).
- Alvarez, M., Chavez, M. & Moreno, S., 2005. *EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. [En línea] Available at: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf [Último acceso: Septiembre 2022].
- Alveiro, C., 2011. EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN. *Visión de Futuro*, 15(2).
- Bolaños, A., Méndez, J. & Méndez, M., 2020. Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los. *INNOVA Research Journal*, 5(3), pp. 62-77.
- Calle Gómez, M., Gurumendi España, I. & Calle Prado, M., 2020. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. APLICADA A PROFESIONALES DE LA MEDICINA Y LA JURISPRUDENCIA. *Universidad y Sociedad*, 12(3), pp. 83-89.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J., 2010. Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization.. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), pp. 123-149.
- Chávez, N., 2018. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. *El Buzón de Pacioli*, 18(104), pp. 5-12.
- Chong, C., 2015. *PROPUESTA DE UTILIZACION DE BALANCED SCORECARD (BSC) EN LA ADMINISTRACION DEL HOSPITAL SOLCA GUAYAQUIL*. Guayaquil: s.n.
- David, F. R., 2013. *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta ed. México: Pearson.
- Drucker, P., 1974. *Management, tasks, responsibilities, practices*. Nueva York: Harper&Row Publishers.
- Francés, A., 2001. *Estrategia para la empresa en América Latina*. Primera ed. Caracas: IESA.
- García, J. y otros, 2017. Proceso de planificación estratégica:. *Revista Espacios*, 38(52), p. 16.
- Gómez, O., 2018. Simulación del modelo de negocio de la ETB: de la contabilidad financiera a la simulación de la estrategia corporativa.. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(48), pp. 69-82.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2002. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Segunda ed. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kotler, P. & Bloom, P., 1988. *Mercadeo de Servicios Profesionales*. Santa Fé de Bogotá: Legis.
- Loaiza, G., 2021. EL BALANCED SCORECARD EN LA GESTIÓN DE SALUD.. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 5(1), pp. 5-17.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2008. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Morris, L., 2009. Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science* , 1(4), pp. 191-204.
- Olivares, G., Huesca, J. & Contreras, J., 2011. modelos y diseño de estrategias de negocio. *Contribuciones a la Economía*.
- Oviedo, A., 2005. *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA DE PREFABRICADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN*. Caracas: s.n.
- Palacios, M. & Duque, E., 2011. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), pp. 23-34.
- Parodi-Lema, D. & Medin-Giacomozzi, A., 2018. Expectativas y percepciones de calidad de servicio en pacientes de atención dental en un municipio de Chile.. *Revista médica Risaralda*, 24(2), pp. 115-118.
- Porter, M., 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, pp. 64 - 102.
- Robledillo, A. & Velázquez, D., 2013. Introduction to Total Quality Management Systems: EFQM Excellence Model and self assessment. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), pp. 302-309.
- Robles, R. y otros, 2017. Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, pp. 36-38.
- Rodríguez Perera, F. d. P. & Peiró, M., 2012. La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, pp. 749-754.
- Sanchez, I., 2017. The strategic planning in the Cuban Health System. *MEDISAN*, 21(5), pp. 635-641.
- Villalbí, J., Ballestín, M., Casas, C. & Subirana, T., 2012. Gestión de calidad en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 26(4), pp. 379-382.