



**Universidad
Católica de
Santa María**

**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del
modelo de Porter para fortalecer el posicionamiento competitivo en una
clínica dental en Arequipa, 2025**

Tesis presentada por:

Ayala Hercilla, Daniela Maryori

ORCID: 0009-0008-7386-5335

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor:

Mg. Delgado Montesinos, Max Edwin

ORCID: 0000-0002-4210-3484

Arequipa - Perú

2026

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Julio del 2026

Dictamen: 016029-C-EPII-2026

Visto el borrador del expediente 016029, presentado por:

2019100112 - AYALA HERCILLA DANIELA MARYORI

Titulado:

**PROPUESTA DE APLICACIÓN INTEGRADA DE LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI Y DEL
MODELO DE PORTER PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO EN UNA
CLÍNICA DENTAL EN AREQUIPA, 2025**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**40926859 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



**29628917 - BUSTOS ARAPA BRAULIO ANGEL
DICTAMINADOR**



**29648840 - CHURA QUISPE FRANZ
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE APLICACIÓN INTEGRADA DE LA METODOLOGÍA HOSHIN KANRI Y DEL MODELO DE PORTER PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO EN UNA CLÍNICA DENTAL EN AREQUIPA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

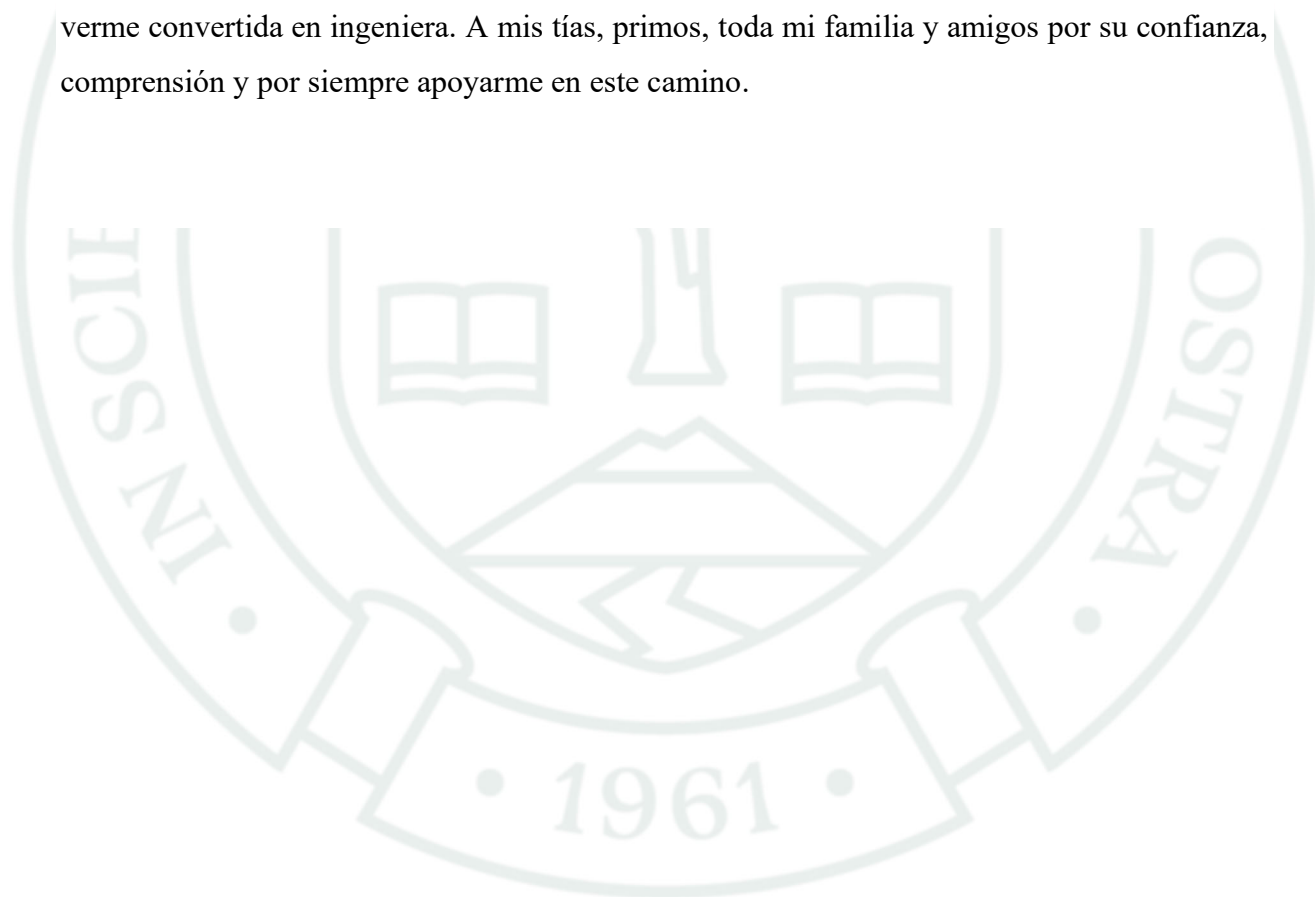
19%	17%	5%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsm.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
2	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
4	dspace.uazuay.edu.ec	1%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad San Marcos	<1%
	Trabajo del estudiante	
7	www.clubensayos.com	<1%
	Fuente de Internet	
8	www.slideshare.net	<1%
	Fuente de Internet	
9	dspace.palermo.edu	<1%
	Fuente de Internet	
10	repositorio.isil.pe	<1%
	Fuente de Internet	
11	repositorio.unsaac.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
12	Submitted to Universidad Autonoma de Chile	<1%
	Trabajo del estudiante	
13	repositorio.upt.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
14	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez	<1%
	Trabajo del estudiante	

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y mi ancla, por darme la fortaleza necesaria para no rendirme y permitirme afrontar cada día de este proceso hasta llegar a la meta. A mis padres Carmen y Jorge, por ser mi mayor bendición y el pilar más importante de mi vida, por su amor incondicional, por cada sacrificio, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por enseñarme que no existen límites cuando se lucha con el corazón, gracias por ser mi luz en los momentos difíciles, por impulsarme siempre a seguir adelante, por recordarme que los sueños sí se cumplen y que el miedo solo se vence enfrentándolo, tal como ustedes me lo enseñaron con su ejemplo. A mis bisabuelitos Pepe, Anita y mi abuelito Adrián que desde el cielo me acompañan y sé que siempre me cuidan. A mis abuelitos en vida Nancy, Benjamín y Ely por su amor, por ser mi motivación constante y por impulsarme siempre a superarme, recordándome que querían verme convertida en ingeniera. A mis tías, primos, toda mi familia y amigos por su confianza, comprensión y por siempre apoyarme en este camino.



AGRADECIMIENTOS

A mi querida universidad, por la formación académica recibida y por contribuir significativamente en mi desarrollo profesional, brindándome las bases necesarias para alcanzar esta importante meta. A los ingenieros de mi carrera, por su dedicación, por los conocimientos compartidos a lo largo de mi formación y, de manera especial por la confianza, orientación y calidad humana que transmitieron, lo cual fue una motivación constante para seguir adelante y culminar este proceso. A mi asesor y jurados por su tiempo, disposición y acompañamiento durante el desarrollo de la presente investigación, así como sus valiosos aportes que permitieron fortalecer este trabajo. Y por último a mi tío Carlos, por brindarme la oportunidad de desarrollar esta investigación, por su apoyo, confianza y por facilitar el acceso a la información necesaria, permitiéndome aplicar y profundizar mis conocimientos en un entorno real.



RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación es proponer la aplicación integrada de la Metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para fortalecer el posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis, ubicado en la ciudad de Arequipa, durante el año 2025. El estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, de tipo aplicada y nivel descriptivo propositivo. El diseño metodológico es no experimental y de corte transversal. La población y muestra estuvieron conformadas por 15 colaboradores de la clínica Dentis, pertenecientes a las áreas administrativa, asistencial y profesional. Como técnicas de recolección de información se emplearon el cuestionario estructurado y la entrevista semiestructurada, utilizando un cuestionario con escala tipo Likert, cuyos datos fueron procesados mediante estadística descriptiva en el software SPSS. Los resultados del diagnóstico evidenciaron que más del 80 % de los colaboradores percibe positivamente la calidad del servicio y la especialización clínica; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en el posicionamiento digital y la alineación estratégica. La propuesta de despliegue estratégico basada en Hoshin Kanri obtuvo una aceptación superior al 90 %, destacando su coherencia y utilidad. Asimismo, la evaluación económica demostró la viabilidad financiera del proyecto, con un Valor Actual Neto positivo (VAN = S/ 210,706), una Tasa Interna de Retorno aproximada del 320 % y un periodo de recuperación de la inversión cercano a cuatro meses. Se concluye que la propuesta es técnica, económica y estratégicamente viable, generando valor sostenible para la organización.

Palabras clave: hoshin kanri, posicionamiento competitivo, cinco fuerzas de porter

ABSTRACT

The main purpose of this research is to propose the application integrated of the Hoshin Kanri methodology and the Porter's Five Forces model to strengthen the competitive positioning of the Dentis Dental Center, located in the city of Arequipa, during the year 2025. The study adopts a mixed-method approach, with a predominance of quantitative methods, of an applied type and a descriptive propositional level. The methodological design is non-experimental and cross-sectional. The population and sample consisted of 15 collaborators from the Dentis clinic, including administrative, clinical, and professional staff. Data collection techniques included a structured survey and semi-structured interviews, using a Likert-scale questionnaire, with data processed through descriptive statistics using SPSS software. The diagnostic results showed that more than 80% of collaborators positively perceive service quality and clinical specialization; however, opportunities for improvement were identified in digital positioning and strategic alignment. The strategic deployment proposal based on Hoshin Kanri achieved an acceptance rate above 90%, highlighting its coherence and usefulness. Furthermore, the economic evaluation demonstrated the project's financial viability, with a positive Net Present Value ($NPV = S/ 210,706$), an Internal Rate of Return (IRR) of approximately 320%, and a payback period of about four months. It is concluded that the proposal is technically, economically, and strategically viable, generating sustainable value for the organization.

Keywords: hoshin kanri, competitive positioning, porter's five forces

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL..... 3

1.1. Planteamiento del problema 4

1.1.1 Descripción del Problema 4

1.1.2 Formulación del Problema 4

1.1.3 Sistematización del problema..... 5

1.2. Objetivos de la investigación 5

1.2.1 Objetivo General 5

1.2.2 Objetivos Específicos 5

1.3. Justificación del estudio 5

1.3.1 Justificación práctica 5

1.3.2 Justificación social 6

1.3.3 Justificación económica 6

1.3.4 Justificación metodológica 6

1.3.5 Justificación profesional y/o personal 6

1.4. Delimitaciones..... 7

1.4.1 Delimitación temática 7

1.4.2 Delimitación espacial 7

1.4.3 Delimitación temporal 7

1.5. Hipótesis..... 8

1.5.1 Hipótesis General 8

1.5.2 Hipótesis Específicas..... 8

1.6. Variables e indicadores 8

1.6.1 Variables..... 8

1.6.2 Operacionalización de variables..... 9

1.7. Planteamiento metodológico 10

1.7.1 Diseño de la investigación..... 10

1.7.2 Tipo de investigación	10
1.7.3 Nivel de la investigación	10
1.7.4 Método de la investigación	10
1.7.5 Técnicas.....	10
1.7.6 Instrumentos	11
1.7.7 Métodos de ingeniería a aplicarse	11
1.7.8 Cobertura del estudio	11
1.7.9 Población.....	11
1.7.10 Muestra.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes de la investigación	14
2.1.1 Internacionales	14
2.1.2 Nacionales	17
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1 Teoría de la Gestión Estratégica – Fred R. David.....	21
2.2.2 Teoría de la Estrategia Competitiva – Michael Porter	21
2.2.3 Teoría de la Ventaja Competitiva – Michael Porter.....	22
2.2.4 Teoría Basada en los Recursos (Resource-Based View) – Jay Barney.....	22
2.2.5 Teoría del Proceso Estratégico – Henry Mintzberg	22
2.2.6 Teoría de la Competitividad Estratégica – Hitt, Ireland y Hoskisson.....	22
2.3. Marco teórico conceptual	22
2.3.1 Gestión estratégica en las organizaciones	22
2.3.2 Planificación estratégica y Metodología Hoshin Kanri.....	23
2.3.3 Principios de la metodología Hoshin Kanri y Despliegue estratégico	24
2.3.4 Alineación organizacional y Catchball	25
2.3.5 Gestión estratégica por objetivos y Mejora continua	25
2.3.6 Ciclo PDCA y Comunicación estratégica interna	26
2.3.7 Cultura organizacional y cultura de calidad.....	27
2.3.8 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	27
2.3.9 Rivalidad entre competidores existentes y Amenaza de nuevos entrantes	28
2.3.10 Amenaza de productos o servicios sustitutos	28
2.3.11 Poder de negociación de los clientes y proveedores	29
2.3.12 Análisis del entorno competitivo y Posicionamiento competitivo.....	30
2.3.13 Ventaja competitiva y Diferenciación estratégica.....	30

2.3.14 Inteligencia competitiva y Diagnóstico estratégico	31
2.3.15 Integración entre Hoshin Kanri y el modelo de Porter.....	32
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL	33
3. Diagnóstico actual.....	34
3.1. Caracterización de la clínica y sus procesos estratégicos	34
3.1.1 Misión.....	35
3.1.2 Visión	35
3.1.3 Valores	35
3.1.4 Objetivos estratégicos	35
3.1.5 Estructura Organizacional	35
3.1.6 Organigrama.....	35
3.1.7 Procesos y actividades claves.....	36
3.1.8 Mapa de procesos	36
3.1.9 Diagramas de procesos.....	37
3.2. Diagnosticar el estado actual del posicionamiento competitivo de Dentis	43
3.2.1 Variables y dimensiones analizadas	43
3.2.2 Análisis estadístico	46
3.2.3 Análisis del posicionamiento competitivo	59
3.3. Analizar el entorno estratégico de la empresa – Fuerzas de Porter.....	63
3.3.1 Fundamentación del modelo de las cinco fuerzas de Porter	63
3.3.2 Aplicación del modelo de Porter	63
3.3.3 Rivalidad entre competidores existentes	67
3.3.4 Amenaza de nuevos entrantes	68
3.3.5 Poder de negociación de los clientes	68
3.3.6 Poder de negociación de los proveedores	68
3.3.7 Amenaza de productos o servicios sustitutos	69
3.3.8 Matriz resumen del análisis de las cinco fuerzas	69
3.3.9 Identificación de presiones y oportunidades competitivas.....	69
3.3.10 Síntesis del análisis del entorno estratégico	70
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA.....	71
4.1. Diseño de una propuesta enfocada a la metodología Hoshin Kanri.....	72
4.1.1 Objetivo de la propuesta estratégica.....	72
4.1.2 Justificación de la aplicación de la metodología Hoshin Kanri	72
4.1.3 Alcance de la propuesta.....	72

4.1.4	Definición de la visión estratégica y objetivos de largo plazo	73
4.1.5	Visión estratégica propuesta.....	73
4.1.6	Despliegue de objetivos estratégicos (Hoshin)	74
4.1.7	Alineación estratégica con el contexto competitivo.....	78
4.1.8	Plan de acción estratégico	79
4.1.9	Mecanismos de seguimiento y control	81
4.1.10	Resultados esperados del despliegue estratégico	82
4.1.11	Síntesis de la propuesta estratégica	85
4.2.	Análisis de la percepción de los directivos y colaboradores	86
4.2.1	Objetivo del análisis de percepción.....	86
4.2.2	Metodología de evaluación de la percepción	86
4.2.3	Resultados estadísticos de la percepción sobre la propuesta estratégica	87
4.2.4	Distribución de la percepción sobre la coherencia de la propuesta estratégica.....	87
4.2.5	Percepción de la utilidad de la propuesta para el posicionamiento competitivo	88
4.2.6	Resultados de estadística descriptiva	89
4.2.7	Análisis integrado de resultados.....	90
4.2.8	Conclusión del análisis de percepción	91
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA.....		93
5.	Evaluación económica.....	94
5.1.	Análisis de viabilidad técnica y económica de la propuesta.	94
5.1.1	Viabilidad económica de la propuesta	95
5.1.2	Costeo de la propuesta.....	96
5.1.3	Costos de inversión inicial	97
5.1.4	Costos operativos	98
5.1.5	Beneficios esperados de la propuesta.....	99
5.1.6	Ahorros esperados	99
5.1.7	Crecimiento en ventas	100
5.1.8	Impacto económico de la propuesta	101
5.1.9	Evaluación financiera de la propuesta.....	102
5.1.10	Valor Actual Neto (VAN).....	103
5.1.11	Análisis de resultados financieros	105
5.1.12	Rentabilidad del proyecto.....	105
5.1.13	Riesgo financiero del proyecto.....	106
5.1.14	Recuperación de la inversión	106

5.1.15 Contribución económica al posicionamiento estratégico	107
5.1.16 Conclusión de la viabilidad técnica y económica	111
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	116



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de Variables	9
Tabla 2 Análisis del entorno estratégico del Centro Odontológico Dentis mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter	63
Tabla 3 Objetivos estratégicos prioritarios, metas, indicadores y responsables	75
Tabla 4 Matriz visión estratégica y objetivos de largo plazo	76
Tabla 5 Matriz objetivos estratégicos y metas anuales (Hoshin)	76
Tabla 6 Matriz objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPI)	76
Tabla 7 Matriz objetivos estratégicos y planes de acción	77
Tabla 8 Matriz responsables y recursos por objetivo estratégico.....	77
Tabla 9 Alineación entre objetivos estratégicos y presiones competitivas	78
Tabla 10 Alineación entre presiones competitivas y acciones estratégicas	78
Tabla 11 Integración final objetivos, presiones y acciones estratégicas	79
Tabla 12 Plan de acción estratégico del Centro Odontológico Dentis	80
Tabla 13 Reuniones de revisión periódica del despliegue estratégico	81
Tabla 14 Tablero de control estratégico (Balanced Scorecard simplificado)	81
Tabla 15 Evaluación de indicadores y control del desempeño	81
Tabla 16 Retroalimentación y mejora continua (Ciclo PDCA)	82
Tabla 17 Estadísticos descriptivos de la percepción sobre la propuesta estratégica	90
Tabla 18 Evaluación de la viabilidad técnica y costos asociados	94
Tabla 19 Estimación de costos de implementación de la propuesta estratégica (S/.)	95
Tabla 20 Estimación de beneficios económicos proyectados (S/.)	96
Tabla 21 Costos de inversión inicial de la propuesta estratégica (S/.)	97
Tabla 22 Costos operativos asociados a la implementación de la propuesta estratégica (S/.)	98
Tabla 23 Ahorros operativos esperados derivados de la propuesta estratégica (S/.)	99
Tabla 24 Factores de crecimiento en ventas derivados de la propuesta estratégica (S/.).....	101
Tabla 25 Impacto económico de la propuesta estratégica del Centro Odontológico Dentis.	102
Tabla 26 Flujos de caja proyectados de la propuesta estratégica (S/.)	104
Tabla 27 Resumen de indicadores financieros de la propuesta estratégica.....	105
Tabla 28 Evaluación del riesgo financiero de la propuesta.....	106
Tabla 29 Período de recuperación de la inversión	106
Tabla 30 Relación entre resultados financieros y posicionamiento estratégico	107
Tabla 31 Cuadro resumen de la situación actual y situación propuesta	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del centro odontológico.	35
Figura 2 Mapa de procesos.....	36
Figura 3 Diagrama de operaciones del proceso de atención al paciente	37
Figura 4 Diagrama de análisis del proceso de atención al cliente.....	38
Figura 5 Diagrama de análisis del proceso de implantología.....	39
Figura 6 Diagrama de operaciones del proceso de bioseguridad y esterilización.....	41
Figura 7 Diagrama de análisis del proceso de bioseguridad y esterilización	42
Figura 8 Estadísticos descriptivos de las dimensiones del posicionamiento competitivo	46
Figura 9 Estadísticos descriptivos de los indicadores del posicionamiento competitivo y la planificación estratégica en Dentis.....	47
Figura 10 Distribución de frecuencias de la percepción de participación de mercado	48
Figura 11 Distribución de frecuencias de la percepción del reconocimiento de marca	48
Figura 12 Distribución de frecuencias de la percepción de satisfacción del cliente	49
Figura 13 Distribución de frecuencias de la ventaja competitiva percibida de la clínica	49
Figura 14 Distribución de la percepción de participación de mercado de la clínica Dentis	50
Figura 15 Distribución de la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis ...	50
Figura 16 Distribución de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis	51
Figura 17 Tendencia de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis.....	52
Figura 18 Relación entre la percepción de participación de mercado y el reconocimiento de marca de la clínica Dentis	53
Figura 19 Diagrama de caja de la capacitación constante según la ventaja competitiva percibida en la clínica Dentis	54
Figura 20 Relación entre el aporte del trabajo a los objetivos, la claridad de los objetivos estratégicos y la estandarización de procesos en la clínica Dentis.....	55
Figura 21 Relación entre la capacitación constante y la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis	56
Figura 22 Relación entre la estandarización de procesos y la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis	57
Figura 23 Rivalidad entre competidores en el mercado odontológico de Arequipa	67
Figura 24 Mejora del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis	83
Figura 25 Alineación entre la estrategia y la operación mediante Hoshin Kanri.....	83
Figura 26 Incremento del reconocimiento de marca y la fidelización de pacientes	84
Figura 27 Reducción del impacto de la rivalidad competitiva en el mercado odontológico ...	85

Figura 28 Distribución de la percepción sobre la coherencia de la propuesta estratégica 88

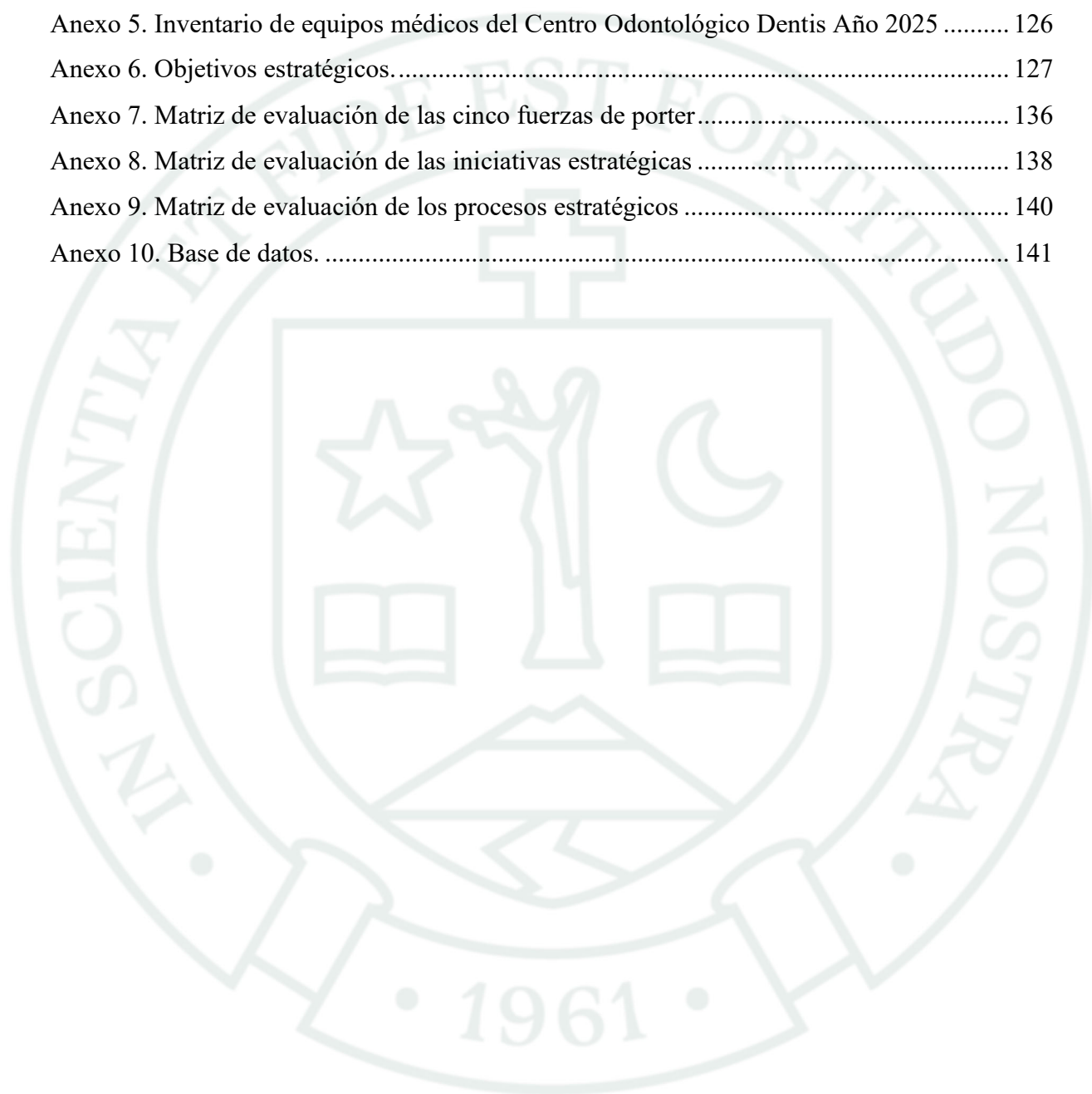
Figura 29 Percepción de la utilidad de la propuesta estratégica para el posicionamiento competitivo..... 89

Figura 30 Percepción de la utilidad de la propuesta estratégica para el posicionamiento competitivo..... 92



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos encuesta.....	121
Anexo 2. Confiabilidad del instrumento	122
Anexo 3. Entrevista semiestructurada aplicada a directivos y personal clave	123
Anexo 4. Costos operativos anuales del Centro Odontológico Dentis Año 2025.....	124
Anexo 5. Inventario de equipos médicos del Centro Odontológico Dentis Año 2025	126
Anexo 6. Objetivos estratégicos.....	127
Anexo 7. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas de porter.....	136
Anexo 8. Matriz de evaluación de las iniciativas estratégicas	138
Anexo 9. Matriz de evaluación de los procesos estratégicos	140
Anexo 10. Base de datos.	141



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sector de servicios odontológicos enfrenta un entorno altamente competitivo, caracterizado por el crecimiento sostenido de clínicas privadas, la incorporación acelerada de tecnologías digitales, el aumento de la exigencia de los pacientes y la necesidad de diferenciarse mediante propuestas de valor claras y sostenibles. En ciudades como Arequipa, este escenario se intensifica debido a la concentración de clínicas especializadas, la oferta de tratamientos innovadores y el uso creciente de estrategias de marketing digital como medio de captación y fidelización de pacientes. En este contexto, el posicionamiento competitivo se convierte en un factor determinante para la permanencia y crecimiento de las organizaciones del sector salud.

El Centro Odontológico Dentis, con más de una década de trayectoria en el mercado arequipeño y una reconocida especialización en implantología dental, ha logrado consolidarse como una clínica de referencia regional. No obstante, la dinámica del entorno competitivo ha evidenciado limitaciones asociadas a la alineación estratégica interna, la lectura estructurada del entorno y la articulación efectiva entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas. Estas condiciones generan brechas que afectan el posicionamiento competitivo, especialmente en aspectos como visibilidad digital, respuesta al mercado y diferenciación frente a nuevos competidores.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de incorporar herramientas de gestión estratégica que permitan integrar el análisis del entorno competitivo con un despliegue organizacional coherente y medible. En este sentido, la metodología Hoshin Kanri se presenta como un enfoque idóneo para alinear la visión estratégica con los procesos operativos, asegurando la participación activa de los colaboradores y la mejora continua. De manera complementaria, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite diagnosticar de forma estructurada las presiones competitivas del entorno, identificando amenazas y oportunidades que condicionan el desempeño estratégico de la organización.

La presente investigación tiene como objetivo proponer la aplicación integrada de la Metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para fortalecer el posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis en la ciudad de Arequipa durante el año 2025. Para ello, se desarrolla una investigación de enfoque mixto, con predominancia

cuantitativa, de tipo aplicada y nivel descriptivo propositivo, orientada a diagnosticar la situación actual de la clínica, analizar su entorno competitivo, diseñar una propuesta estratégica alineada y evaluar su viabilidad técnica y económica.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye al campo de la Ingeniería Industrial aplicada al sector salud, al integrar modelos clásicos de análisis competitivo con metodologías modernas de despliegue estratégico, aún poco exploradas en clínicas odontológicas. Asimismo, aporta evidencia empírica sobre la aplicabilidad de Hoshin Kanri en organizaciones de servicios, fortaleciendo la gestión estratégica, la alineación organizacional y la toma de decisiones basada en indicadores.

Desde una perspectiva práctica y profesional, el estudio propone una solución estructurada y viable para mejorar la competitividad de Dentis, optimizando sus procesos estratégicos, fortaleciendo su diferenciación y generando valor sostenible en el mediano y largo plazo. De esta manera, el proyecto no solo busca mejorar el posicionamiento competitivo de la clínica, sino también ofrecer un modelo replicable para otras organizaciones del sector salud que enfrentan desafíos similares.

La estructura del presente trabajo se organiza de la siguiente manera: en el Capítulo I, se presenta el planteamiento del estudio, incluyendo la descripción del problema, los objetivos, la justificación y las delimitaciones de la investigación. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, abordando los antecedentes nacionales e internacionales, así como los fundamentos conceptuales de la metodología Hoshin Kanri, el Modelo de Porter y el posicionamiento competitivo. En el Capítulo III, se expone el diagnóstico actual del Centro Odontológico Dentis, incorporando el análisis estadístico y el estudio del entorno competitivo. El Capítulo IV presenta la propuesta de despliegue estratégico basada en Hoshin Kanri y el análisis de la percepción de los colaboradores. Finalmente, el Capítulo V aborda la evaluación económica y financiera de la propuesta, concluyendo con los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL



1.1. Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del Problema

Dentis es una clínica especializada en implantes dentales, ubicada en el distrito de Yanahuara, Arequipa, con más de 10 años de trayectoria. Se trata de una empresa de tamaño mediano, conformada por un equipo interdisciplinario de aproximadamente 15 colaboradores entre especialistas, asistentes y personal administrativo. Su modelo de atención se centra en la personalización del servicio y la incorporación de tecnologías digitales para diagnóstico y tratamiento. A pesar de su reconocimiento local, la clínica enfrenta un entorno competitivo cada vez más desafiante, con nuevas clínicas ingresando al mercado con propuestas innovadoras, ofertas agresivas y campañas digitales de alto alcance.

En los últimos tres años, Dentis ha experimentado una disminución progresiva en su posicionamiento digital. Uno de los efectos más evidentes es la baja tasa de conversión de consultas virtuales en citas efectivas, lo que refleja una desconexión entre la estrategia de marketing actual y las expectativas del mercado. Este efecto tiene como causa la falta de alineamiento entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas diarias. Por ejemplo, en un muestreo interno realizado durante el primer trimestre de 2024, se evidenció que el tiempo promedio de respuesta a consultas por WhatsApp superaba las 4 horas hábiles, y solo se lograba responder el 63% de los mensajes recibidos, lo que afecta directamente la percepción de eficiencia y profesionalismo. A esto se suma la ausencia de un análisis estructurado del entorno competitivo local, lo que impide anticipar movimientos del mercado, entender los factores de presión y responder con agilidad.

Este problema se puede sintetizar como un efecto negativo en el posicionamiento competitivo de la clínica, causado por la falta de un sistema estratégico que articule objetivos, acciones e indicadores con enfoque externo e interno. Frente a esta problemática, se propone aplicar la metodología Hoshin Kanri, como herramienta para desplegar objetivos estratégicos desde la alta dirección hasta la operación, y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, para diagnosticar el entorno competitivo de manera estructurada. Esta combinación metodológica permitirá reducir tiempos de respuesta, eliminar desperdicios en la gestión del contacto con el cliente, y agregar valor a los procesos estratégicos de toma de decisiones, mejorando así el posicionamiento competitivo de Dentis en el mercado arequipeño.

1.1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera la propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la gestión interna contribuye al fortalecimiento del posicionamiento competitivo de una clínica dental en Arequipa, 2025?

1.1.3 Sistematización del problema

¿Cuál es el nivel actual de posicionamiento competitivo de Dentis frente a sus principales competidores en el sector?

¿Qué factores del entorno influyen con mayor intensidad en la competitividad de Dentis según el análisis de las cinco fuerzas de Porter?

¿Cómo puede aplicarse la metodología Hoshin Kanri para formular e implementar una estrategia que fortalezca el posicionamiento competitivo de la empresa?

¿Cuál es la percepción que tienen los directivos y colaboradores de Dentis sobre la aplicabilidad de la propuesta estratégica basada en Hoshin Kanri y el Modelo de Porter, en relación con su coherencia con la realidad organizacional y su utilidad para fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa?

¿La propuesta es técnica y económicamente viable para su implementación en la clínica, considerando la disponibilidad de recursos, la infraestructura existente y la rentabilidad esperada?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer la aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la gestión interna para fortalecer el posicionamiento competitivo de una clínica dental en Arequipa, 2025.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del posicionamiento competitivo de Dentis en el mercado odontológico.

Analizar el entorno estratégico de la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter para identificar presiones y oportunidades competitivas.

Diseñar una propuesta de despliegue estratégico utilizando la metodología Hoshin Kanri, alineada con los objetivos organizacionales y el contexto competitivo identificado.

Analizar la percepción de los directivos y colaboradores sobre la propuesta estratégica diseñada, considerando su coherencia con la realidad organizacional y su utilidad para el posicionamiento.

Analizar la viabilidad técnica y económica de la propuesta, considerando la disponibilidad de recursos, infraestructura y la rentabilidad esperada.

1.3. Justificación del estudio

1.3.1 Justificación práctica

Desde la dimensión práctica, el estudio busca resolver una problemática concreta: la pérdida progresiva de competitividad de Dentis por falta de alineamiento estratégico y débil lectura del entorno. La implementación de Hoshin Kanri permitirá desplegar objetivos claros desde la dirección hasta el personal operativo, optimizando recursos y procesos clave, mientras que el análisis con el modelo de Porter ofrecerá una comprensión estructural del mercado. Como señalan Thomas L. Jackson (2019), la práctica del Hoshin Kanri sigue siendo limitada fuera del entorno industrial, pero tiene un alto potencial para otros sectores si se adapta adecuadamente. Esta investigación, por tanto, valida su aplicabilidad al sector salud y proporciona una ruta clara para mejorar el desempeño operativo y comercial de la clínica.

1.3.2 Justificación social

Desde una perspectiva social, fortalecer la gestión estratégica de una clínica como Dentis implica mejorar la calidad del servicio y la experiencia del paciente, lo cual se traduce en un beneficio directo para la comunidad. El acceso a servicios odontológicos eficientes, confiables y personalizados contribuye a mejorar la salud bucal de la población y a reforzar la confianza en los profesionales del sector. Además, se fomenta la creación de empleo formal y especializado en el ámbito de la salud privada en Arequipa.

1.3.3 Justificación económica

Económicamente, el estudio responde a la necesidad de optimizar el uso de los recursos de la organización, reducir desperdicios operativos y maximizar el retorno sobre la inversión en estrategias comerciales. El enfoque sistémico propuesto se alinea con la visión de Chaves Manzano (2023), quien resalta la utilidad del modelo de Porter para generar ventajas sostenibles y anticiparse a amenazas externas. Aplicar esta perspectiva permitirá a la clínica tomar decisiones más informadas y rentables.

1.3.4 Justificación metodológica

Metodológicamente, la investigación se sitúa en un punto de convergencia entre la planificación estratégica y el análisis competitivo. El uso integrado de dos metodologías clásicas y probadas en distintos sectores aporta rigor analítico, y permite generar evidencia empírica sobre su aplicabilidad conjunta en el sector salud, donde aún existen vacíos de conocimiento.

1.3.5 Justificación profesional y/o personal

A nivel profesional, el estudio permite fortalecer competencias en planificación estratégica, análisis estructural del mercado y gestión de calidad, elementos clave para la formación integral de futuros gestores de salud. En lo personal, representa una oportunidad para

contribuir a la mejora continua de un sector que impacta directamente en la calidad de vida de las personas.

1.4. Delimitaciones

1.4.1 Delimitación temática

La presente investigación se centrará en la propuesta de dos herramientas estratégicas: la metodología Hoshin Kanri y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Se pretende evaluar cómo la articulación de estos enfoques puede contribuir a fortalecer el posicionamiento competitivo de una clínica especializada en implantes dentales. El eje temático está enfocado en el despliegue estratégico y el análisis del entorno competitivo desde una perspectiva de gestión organizacional, descartando otros modelos de posicionamiento como los basados exclusivamente en marketing digital, branding o experiencia del cliente. Se busca, por tanto, diseñar una propuesta estratégica que permita alinear la visión y objetivos institucionales de Dentis con sus procesos operativos y tácticos, considerando a su vez las dinámicas externas del sector odontológico en Arequipa. El estudio no abordará la ejecución completa de las estrategias formuladas, sino que se concentrará en la elaboración de un diagnóstico y una propuesta basada en las metodologías mencionadas. Según Thomas L. Jackson (2019) el enfoque Hoshin Kanri es útil para alinear de manera estructurada los objetivos estratégicos con los planes de acción operativa, mientras que el modelo de Porter permite entender las presiones competitivas externas y formular respuestas adecuadas desde la planificación estratégica.

1.4.2 Delimitación espacial

La investigación se desarrollará de manera exclusiva en la ciudad de Arequipa, específicamente en las instalaciones de la clínica odontológica Dentis, ubicada en el distrito de Yanahuara. Esta delimitación geográfica responde a la necesidad de enfocar el análisis en un entorno local concreto, donde la competencia del sector salud privado ha crecido notablemente durante los últimos años. La empresa en cuestión es una clínica privada de atención especializada en implantología dental, con más de una década de presencia en el mercado arequipeño. Esta delimitación excluye la evaluación de otras clínicas del país, aunque los hallazgos podrían resultar referenciales para instituciones similares de tamaño y estructura equivalentes. Como lo menciona Chaves Manzano (2023), comprender el entorno competitivo a nivel local permite formular estrategias realistas, ajustadas a las condiciones específicas del mercado objetivo y con una mejor capacidad de respuesta frente a factores externos como nuevos competidores, proveedores o sustitutos.

1.4.3 Delimitación temporal

El estudio será desarrollado durante el año 2025, abarcando un periodo estimado de seis meses para su ejecución. La etapa inicial comprenderá la recopilación de información y el análisis de la situación actual de la empresa. Posteriormente se realizará el diagnóstico estratégico mediante el uso de la matriz de Porter y el despliegue de objetivos siguiendo el enfoque de Hoshin Kanri. Finalmente, se elaborará la propuesta de mejora y se concluirá con la redacción del informe.

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

La propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter en la gestión interna contribuirá al fortalecimiento del posicionamiento competitivo de una clínica dental en Arequipa, 2025

1.5.2 Hipótesis Específicas

De investigación (Hi) 1: El diagnóstico del estado actual del posicionamiento competitivo de Dentis permitirá identificar debilidades y oportunidades clave para el fortalecimiento de su presencia en el mercado odontológico.

De investigación (Hi) 2: El análisis del entorno estratégico mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter identificará con precisión las presiones competitivas y las oportunidades del entorno que influyen en la competitividad de Dentis.

De investigación (Hi) 3: La propuesta de despliegue estratégico basada en la metodología Hoshin Kanri, alineada con los objetivos organizacionales, permitirá formular acciones efectivas para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa.

De investigación (Hi) 4: Los directivos y colaboradores de Dentis perciben que la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri y el Modelo de Porter es coherente con la realidad organizacional y útil para fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa.

De investigación (Hi) 5: La propuesta es técnica y económicamente viable, considerando la disponibilidad de recursos, infraestructura y la rentabilidad esperada.

1.6. Variables e indicadores

La presente investigación tiene como propósito principal analizar cómo la propuesta integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de las cinco fuerzas de Porter puede fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis, una clínica dental ubicada en Arequipa. A partir de ello, se define una variable independiente que representa el proceso metodológico propuesto y una variable dependiente que corresponde al resultado estratégico esperado.

1.6.1 Variables

Variable independiente: propuesta de aplicación integrada de metodología Hoshin Kanri y del Modelo de Porter. Esta variable representa la integración de una herramienta de planificación estratégica (Hoshin Kanri), que permite desplegar objetivos desde la alta dirección hacia las operaciones, y un enfoque de análisis competitivo (modelo de Porter), útil para diagnosticar el entorno externo que condiciona la estrategia organizacional. Según Thomas L. Jackson (2019), Hoshin Kanri es una metodología potente pero subutilizada, mientras que Chaves Manzano (2023) destaca la vigencia del modelo Porter en la formulación de estrategias competitivas.

Variable dependiente: Posicionamiento competitivo de Dentis. Esta variable hace referencia a la percepción estratégica de la clínica dentro del mercado odontológico de Arequipa, en relación con su participación, diferenciación, reconocimiento y valoración por parte del cliente. Un posicionamiento competitivo sólido no solo permite sostener la demanda, sino también mejorar márgenes operativos y atraer talento especializado.

1.6.2 Operacionalización de variables

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicador
Variable Independiente: Propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de Porter	Planificación estratégica (Hoshin Kanri)	$(\text{N}^\circ \text{ de objetivos estratégicos alineados} / \text{N}^\circ \text{ total de objetivos}) * 100\%$
	Análisis del entorno competitivo (Porter)	$(\text{N}^\circ \text{ de fuerzas estratégicas identificadas} / 5) * 100\%$
	Alineación estratégica	$(\text{N}^\circ \text{ de iniciativas alineadas a objetivos} / \text{N}^\circ \text{ total de iniciativas}) * 100\%$
	Mejora de procesos estratégicos	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos estratégicos estandarizados} / \text{N}^\circ \text{ total de procesos}) * 100\%$
Variable Dependiente: Posicionamiento competitivo	Participación de mercado	Percepción de la participación de mercado $(\text{Ventas de Dentis} / \text{Ventas totales del sector}) * 100\%$
	Reconocimiento de marca	Percepción de la marca $(\text{N}^\circ \text{ de menciones positivas en clientes} / \text{N}^\circ \text{ total de encuestas o menciones}) * 100\%$
	Ventaja competitiva	Percepción de competitividad $(\text{N}^\circ \text{ de atributos diferenciadores reconocidos} / \text{N}^\circ \text{ total de atributos esperados}) * 100\%$
	Percepción del cliente	Percepción del cliente $(\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ total de encuestados}) * 100\%$

Nota. Elaborada por el autor

Estas variables permitirán medir con precisión el impacto del enfoque metodológico propuesto en el desempeño estratégico de Dentis, permitiendo identificar oportunidades de mejora.

1.7. Planteamiento metodológico

La presente investigación buscará fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa Dentis mediante la propuesta de aplicación integrada de dos herramientas estratégicas: la metodología Hoshin Kanri y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se aborda un enfoque metodológico orientado a describir la situación actual, diagnosticar las causas estratégicas del problema que permita agregar valor en la toma de decisiones de la organización.

1.7.1 Diseño de la investigación

El estudio corresponde a un diseño no experimental, de corte transeccional, ya que no se manipulan variables y el análisis se realiza en un único momento temporal, permitiendo describir y analizar la realidad estratégica de la empresa según lo observado.

1.7.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, pues busca resolver un problema concreto y real que afecta el desempeño competitivo de una empresa específica, generando una propuesta de mejora con impacto directo.

1.7.3 Nivel de la investigación

El nivel es descriptivo propositivo. En una primera fase se describe el contexto interno y externo de la empresa, y en una segunda fase se propone una intervención estratégica basada en el despliegue metodológico estructurado.

1.7.4 Método de la investigación

Se empleará un enfoque cualitativo y cuantitativo con técnicas estructuradas que permitirán el análisis estratégico. En la dimensión cualitativa se priorizará la obtención de datos mediante interacción con actores clave de la organización y análisis documental, lo cual permitirá interpretar la coherencia entre estrategia y operaciones. En la dimensión cuantitativa se realizará la medición de indicadores operativos y financieros, incluyendo el análisis Costo Beneficio, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), con el fin de evaluar de manera objetiva el impacto económico de la propuesta en el posicionamiento competitivo de la clínica.

1.7.5 Técnicas

Se emplearán cuatro técnicas fundamentales:

Cuestionario estructurado al personal (escala Likert).

Entrevistas semiestructuradas a personal clave (dirección, marketing, calidad).

Revisión documental interna (planes, reportes, matrices estratégicas).

Observación directa de procesos, actividades y entorno organizacional

1.7.6 Instrumentos

Guía de cuestionario (Escala Likert).

Guía de entrevista semiestructurada (cuestionario con preguntas abiertas y cerradas).

Ficha de revisión documental o Matriz de análisis documental, diseñada para registrar de manera sistemática la información extraída de cada documento.

Guía de observación o Ficha de observación directa (lista de cotejo), diseñada para registrar de forma sistemática el cumplimiento de criterios, comportamientos, condiciones y evidencias observadas durante el desarrollo de las actividades.

1.7.7 Métodos de ingeniería a aplicarse

Se aplicarán métodos de la ingeniería industrial como el despliegue de objetivos estratégicos (Hoshin Kanri), el análisis estructurado de entorno competitivo (modelo Porter), y la triangulación de resultados para validar consistencia entre percepciones, datos internos y análisis externo. Para el procesamiento de los datos se utilizará análisis cualitativo temático mediante codificación manual y matriz de categorización, lo cual permitirá transformar información dispersa en hallazgos estructurados.

1.7.8 Cobertura del estudio

1.7.9 Población

La población objetivo estuvo conformada por los 15 colaboradores de la clínica Dentis, incluyendo personal administrativo, asistencial, técnico y profesional de las distintas áreas (recepción, odontología, laboratorio, rayos X, marketing, contabilidad, bioseguridad y residuos sólidos). La encuesta fue aplicada a un total de 15 colaboradores, lo que permitió obtener una visión integral del funcionamiento interno y del entorno competitivo desde diferentes roles organizacionales.

Finalmente, la información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas, porcentajes y promedios, lo que permitió analizar el estado actual de la variable independiente y sustentar la necesidad de una propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

1.7.10 Muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por 15 colaboradores del Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L., quienes participaron de manera directa en la aplicación del instrumento de recolección de datos. El tamaño de la muestra se determinó en función de la estructura organizativa de la clínica, considerando a los colaboradores que intervienen en los procesos estratégicos, administrativos y asistenciales.

En cuanto al perfil de los encuestados, la muestra estuvo integrada por personal de distintas áreas de la clínica, incluyendo personal administrativo (secretaría, recepción, contabilidad y marketing), personal asistencial y técnico (asistentes dentales, higienista dental, técnico de laboratorio, técnicos de rayos X y responsable de residuos sólidos), así como profesionales de la salud (odontólogos especialistas, endodoncista y odontopediatra). Esta diversidad de perfiles permitió obtener una visión integral y representativa del estado actual de la planificación estratégica, los procesos internos y el entorno competitivo de la clínica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacionales

Según Chaves Manzano (2023), en su capítulo Análisis de las 5 fuerzas de Porter en la industria de las artes escénicas en Cali. Estrategias de competitividad en el mundo del espectáculo, desarrollado en Colombia, se destaca que el modelo de las cinco fuerzas de Porter sigue siendo una herramienta robusta y vigente para el análisis del entorno competitivo en diversos sectores económicos. Su propuesta permitió identificar con claridad los factores estructurales que limitan o potencian la competitividad en la industria cultural, revelando que el posicionamiento estratégico no depende exclusivamente de acciones internas, sino también de la capacidad de respuesta frente a agentes externos como nuevos entrantes, productos sustitutos, proveedores, clientes y la rivalidad del sector. Esta visión integral se convierte en un insumo clave para organizaciones que operan en mercados altamente dinámicos, como es el caso del sector salud especializado, donde se sitúa Dentis. En este contexto, la presente investigación propone articular el modelo de Porter con la metodología Hoshin Kanri, la cual permite traducir la visión estratégica en objetivos operativos claros. Al integrar estas dos herramientas, se busca fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa mediante un enfoque dual: por un lado, comprendiendo profundamente las fuerzas del entorno, y por otro, alineando internamente las estrategias hacia resultados medibles y sostenibles. Esta combinación pretende superar limitaciones de enfoques aislados y brindar una ventaja estratégica sólida y diferenciadora.

Según Hernández Gress (2022) en su tesis titulada Metodología para la mejora de los sistemas de producción en empresas de proceso continuo, realizada en España, se evidencia la necesidad de adoptar metodologías sistemáticas que alineen la estrategia organizacional con los procesos operativos, especialmente en sectores donde la eficiencia y la diferenciación son claves para la competitividad. En este trabajo, el autor plantea que la propuesta de metodologías integradas permite a las organizaciones afrontar desafíos estructurales complejos, adaptarse a entornos cambiantes y consolidar ventajas sostenibles. A lo largo de su investigación, se destaca la relevancia de implementar herramientas que vinculen la planificación estratégica con la ejecución táctica, lo cual guarda estrecha relación con el enfoque de Hoshin Kanri, al permitir una alineación precisa entre los objetivos a largo plazo y las acciones concretas en todos los niveles de la empresa. Asimismo, se reconoce la importancia de comprender el entorno competitivo mediante modelos de análisis estructural como el de las cinco fuerzas de Porter, lo cual proporciona una visión clara de los factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización. Esta visión integrada entre la mejora continua y el análisis competitivo

resulta especialmente pertinente para el caso de empresas como Dentis, que operan en un mercado altamente especializado y en constante evolución tecnológica. Por tanto, los aportes de Ferrer Salas constituyen un fundamento teórico clave para orientar la presente propuesta de fortalecimiento del posicionamiento competitivo mediante metodologías estratégicas complementarias.

Según Pavlíčková y Mojžišová (2022) en su revisión titulada *Hoshin Kanri Process: A Review and Bibliometric Analysis on the Connection of Theory and Practice*, desarrollada en Eslovaquia, se evidencia que la metodología Hoshin Kanri ha evolucionado desde su concepción como una técnica japonesa de despliegue de políticas hasta convertirse en una herramienta estratégica clave para alinear los objetivos corporativos con las acciones operativas. Las autoras destacan que, a pesar del aumento en publicaciones científicas sobre esta metodología, persiste una desconexión significativa entre la teoría y su propuesta práctica en organizaciones reales. Este hallazgo resulta especialmente relevante para empresas del sector salud, como las clínicas odontológicas, donde la ejecución coherente de estrategias resulta fundamental para fortalecer su posicionamiento competitivo. Pavlíčková y Mojžišová enfatizan que Hoshin Kanri no solo facilita la articulación de metas a largo plazo, sino que también promueve una cultura organizacional participativa, centrada en la mejora continua y en la toma de decisiones basada en datos. La revisión también resalta la necesidad de combinar este enfoque con modelos analíticos del entorno competitivo, como el de las cinco fuerzas de Porter, para lograr un entendimiento integral del mercado. En este contexto, la presente investigación se orienta a aplicar de manera integrada ambas metodologías en Dentis, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento en un entorno de alta competencia en el año 2025, asegurando coherencia estratégica y sostenibilidad operativa.

Según Wilson, Cudney & Marley (2023), en su artículo *Current status of Hoshin Kanri* publicado en Estados Unidos, a pesar de que la metodología Hoshin Kanri ha sido adoptada desde la década de 1960 en Japón y migrado a algunas empresas occidentales, sigue existiendo un vacío importante en la literatura académica sobre su propuesta y evolución práctica en contextos no manufactureros. Estos investigadores realizaron una revisión sistemática de literatura que abarca publicaciones entre 1990 y 2021, encontrando que, a pesar del tiempo transcurrido, en muchos años no se registraron más de dos estudios relevantes sobre el tema. Tal desactualización representa una oportunidad investigativa especialmente valiosa para rubros emergentes como el sector odontológico, donde el despliegue estratégico aún carece de estructuras metodológicas claras. En ese sentido, el estudio destaca la necesidad de integrar el enfoque Hoshin Kanri con otros marcos estratégicos, como el modelo de las cinco fuerzas de

Porter, para lograr una comprensión más profunda del entorno competitivo y una ejecución táctica más efectiva. Asimismo, los autores resaltan la importancia del proceso catchball, como mecanismo clave para lograr consenso organizacional y alineamiento estratégico. Estas ideas fundamentan la presente investigación aplicada en Dentis, donde se propone articular el modelo de Hoshin Kanri y el análisis estructural de Porter como vía para fortalecer el posicionamiento competitivo en un mercado en constante transformación.

Según Williams (2020), en su tesis titulada *Implementation of Hoshin Kanri as a Strategic Management System in a Public Organization*, desarrollada en Estados Unidos, la metodología Hoshin Kanri se presenta como una poderosa herramienta de gestión estratégica que permite alinear los objetivos organizacionales desde la alta dirección hasta los niveles operativos. En su investigación, realizada en una entidad pública, se evidenció que este enfoque no solo facilita la comunicación transversal y vertical, sino que también promueve la participación activa de todos los niveles jerárquicos en la formulación y ejecución de políticas clave. A pesar de su eficacia, Williams destaca que la implementación de Hoshin Kanri en organizaciones fuera del ámbito manufacturero aún presenta desafíos significativos, debido a la falta de familiaridad con sus principios y a las estructuras burocráticas rígidas. No obstante, los beneficios observados incluyen una mayor claridad estratégica, mejor toma de decisiones y un sistema de retroalimentación continua mediante el proceso conocido como catchball”. En el contexto actual, donde las clínicas dentales enfrentan una competencia creciente y entornos dinámicos, esta metodología puede resultar clave para diferenciarse. La presente investigación busca aplicar el modelo de Hoshin Kanri, complementado con el análisis estructural del modelo de las cinco fuerzas de Porter, para fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis en el año 2025, adaptando estos marcos estratégicos a un entorno de servicios de salud especializados y orientados a la mejora continua.

Según González Oyanedel (2021), en su tesis titulada *Propuesta de mejora en la gestión de mantenimiento preventivo de equipos médicos para el Hospital Dr. Gustavo Fricke de Viña del Mar*, desarrollada en Chile, la implementación de metodologías estructuradas permite optimizar los procesos organizacionales, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el posicionamiento de las instituciones en sectores altamente competitivos. En este estudio, la autora aplica herramientas de gestión estratégica y análisis de criticidad para reorganizar el mantenimiento preventivo, logrando una alineación más eficiente entre los recursos disponibles y las necesidades técnicas de los equipos biomédicos. Este enfoque evidencia cómo una planificación adecuada puede impactar positivamente en la continuidad operativa, la satisfacción del usuario final y la reputación institucional. Si bien el contexto corresponde al

ámbito hospitalario público, los fundamentos metodológicos empleados son plenamente extrapolables al sector privado de la salud, como es el caso de Dentis, clínica especializada en servicios odontológicos. Considerando el crecimiento competitivo del mercado dental en Latinoamérica, se vuelve crucial adoptar modelos como Hoshin Kanri, que integran la visión estratégica con la gestión operativa a través de procesos participativos como el catchball, y complementarlo con herramientas como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para comprender las presiones del entorno. Por ello, esta investigación propone la propuesta conjunta de dichas metodologías, con el fin de diseñar un sistema de direccionamiento estratégico que permita fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis en el año 2025.

Según Córdova Chumpitaz (2024), en su artículo Estrategias de marketing digital para clínicas odontológicas: una revisión de la literatura desarrollado en Perú, se identificó que las clínicas dentales enfrentan un entorno altamente competitivo, marcado por la transformación digital y el cambio en los hábitos de los consumidores. A través de una revisión sistemática de estudios realizados en Latinoamérica, el autor evidenció que muchas clínicas aún no aplican estrategias digitales de manera integrada ni orientadas a objetivos estratégicos, lo que limita su capacidad de posicionamiento sostenido. Entre los hallazgos más relevantes, se resalta la importancia de implementar herramientas digitales como el SEO, la publicidad en redes sociales y los contenidos educativos personalizados como pilares para captar y fidelizar pacientes. No obstante, el estudio también señala que el uso aislado de estas estrategias sin un marco estructurado de gestión limita su efectividad. En este contexto, surge la necesidad de articular metodologías estratégicas como Hoshin Kanri, que permite alinear los objetivos institucionales con las acciones operativas, y el modelo de Porter, que aporta un análisis competitivo profundo del entorno. Esta combinación metodológica resulta clave para mejorar el posicionamiento competitivo de clínicas como Dentis en el año 2025. Así, se justifica la presente investigación al integrar herramientas clásicas de gestión con estrategias modernas de marketing digital, en un esfuerzo por cerrar la brecha entre planificación estratégica y presencia digital efectiva en el sector odontológico.

2.1.2 Nacionales

Según Santa María Villanueva (2024), en su tesis titulada Estrategias de marketing y posicionamiento de la empresa GAESAN S.A.C. en el departamento de Tacna al año 2023, desarrollada en Perú, se concluye que una gestión adecuada del posicionamiento competitivo permite mejorar la participación de mercado de las empresas cuando se aplican estrategias de marketing bien estructuradas y adaptadas al entorno local. La autora identifica que el análisis del contexto competitivo y la articulación de objetivos estratégicos con las operaciones internas

son claves para lograr una diferenciación sostenible. Este tipo de investigaciones permiten evidenciar la importancia de contar con herramientas metodológicas sólidas para el despliegue de estrategias, como es el caso del modelo de Porter, el cual fue utilizado para entender el entorno competitivo de GAESAN S.A.C., y así identificar las fortalezas y amenazas externas que afectan su desempeño comercial. Asimismo, se enfatiza en la necesidad de adoptar enfoques integrales y sistemáticos que aseguren la ejecución eficiente de los objetivos estratégicos. Por ello, la presente investigación propone la propuesta combinada del modelo de las cinco fuerzas de Porter y la metodología Hoshin Kanri en la clínica odontológica Dentis, como una alternativa de planificación estratégica que fortalezca su posicionamiento competitivo en el mercado de servicios odontológicos en el año 2025, incorporando herramientas participativas, alineamiento organizacional y orientación a resultados en un entorno altamente competitivo.

Según Mamani Apaza (2024), en su tesis *La competitividad empresarial y el desempeño exportador en las empresas productoras de café en la región de Puno, 2023 (Perú)*, se identifica una elevada correlación entre la competitividad empresarial y los resultados exportadores, evidenciada por un coeficiente de correlación de $r=0.914$, obtenido mediante análisis de encuestas y procesamiento en SPSS v.27. Esta investigación hace énfasis en tres dimensiones fundamentales liderazgo en costos, diferenciación y segmentación de mercado, que resultan determinantes para alcanzar una ventaja competitiva en un contexto regional específico. Los resultados demuestran que las estrategias orientadas a la reducción de costos, la oferta de productos diferenciados y la definición precisa de segmentos de mercado contribuyen directamente a mejorar el desempeño exportador de las empresas cafetaleras puneñas. Aunque este estudio se centra en el sector primario, presenta un enfoque metodológico sólido y replicable en otros rubros, como el sector salud y odontológico, que requieren mecanismos estratégicos robustos para fortalecer su posicionamiento competitivo. Por tanto, el enfoque adoptado por Mamani Apaza permite destacar la importancia de integrar acciones tácticas con un análisis estructural del entorno, como el proporcionado por el modelo de Porter. Estos hallazgos impulsan el presente estudio en Dentis, orientado a articular la metodología Hoshin Kanri y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la intención de replicar ese tipo de impacto estratégico en un contexto diferente, con mayores exigencias de calidad, innovación, y eficiencia operativa. Este acercamiento busca aportar conocimiento aplicado que resulte en un fortalecimiento significativo del posicionamiento competitivo en 2025.

Según Segura Villalobos y Torres Otiniano (2024), en su tesis titulada *Plan de Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de la empresa Multiplacas & Accesorios El Hacedor*”,

desarrollada en Perú, se identificó que muchas microempresas enfrentan serias limitaciones para consolidar su posicionamiento competitivo en el mercado local. Este escenario se debe, en gran parte, a la ausencia de estrategias integradas de marketing y de gestión estratégica que les permitan adaptarse a los cambios del entorno digital y competitivo. Los autores evidencian que, aunque estas organizaciones poseen potencial operativo y productos diferenciados, carecen de planes estructurados que alineen su propósito con acciones medibles y sostenibles en el tiempo. Esta situación resulta análoga a lo que ocurre en el sector salud privado, específicamente en clínicas especializadas como Dentis, donde el posicionamiento estratégico frente a competidores requiere más que acciones comerciales aisladas. Por ello, cobra relevancia la integración de herramientas de planificación estratégica como Hoshin Kanri, que permite alinear la visión institucional con los procesos operativos, y el modelo de Porter, que analiza el entorno competitivo con enfoque estructural. Esta investigación parte de la premisa de que el éxito competitivo de una empresa en sectores altamente dinámicos depende de su capacidad para articular sus objetivos estratégicos con el análisis del mercado, utilizando metodologías que le permitan diferenciarse con claridad, consistencia y sostenibilidad.

Según Villavicencio Valenzuela y Jibaja Rondon (2024) en su estudio Marketing estratégico y la ventaja competitiva de la Empresa Gytres Gestión y Transporte de Residuos S.A.C., Arequipa, 2023 (Perú), se pone en evidencia la estrecha relación entre la propuesta del marketing estratégico y el fortalecimiento de la ventaja competitiva en el sector de transporte de residuos. Los autores aplicaron un diseño no experimental correlacional, empleando cuestionarios para medir ambas variables entre 20 colaboradores, y encontraron una correlación muy alta ($Rho = 0,947$), lo que indica que las acciones planificadas de marketing tienen impacto directo sobre la capacidad competitiva. En su análisis, se observa que variables como producto, precio, plaza y promoción mostraron índices elevados de eficiencia, mientras que la ventaja competitiva se situó en un nivel fuerte del 80 %, evidenciando una eficacia significativa del enfoque estratégico. Este hallazgo es relevante para el contexto de Dentis (2025), ya que muestra cómo la combinación de elementos estratégicos de marketing puede reforzar la ventaja competitiva en empresas de servicios. Además, resalta la necesidad de integrar herramientas estructuradas para alinear esfuerzos comerciales con análisis del entorno, tal como plantea el Modelo de Porter, lo cual contribuye a una visión más completa del posicionamiento en el mercado. La presente investigación busca llevar esta evidencia un paso más allá mediante la incorporación de Hoshin Kanri, como mecanismo de despliegue estratégico, articulado con el análisis de Porter, con el propósito de optimizar la ejecución de metas en Dentis y fortalecer su competitividad en el sector odontológico.

Según Pinedo Mori (2021), en su tesis Plan de Marketing y el posicionamiento de Novedades Cuzquito E.I.R.L., 2020 presentada en Perú, se identificó que, aunque el plan de marketing de la empresa fue evaluado principalmente como “regular” (62.5 %), hubo una ligera preponderancia de opiniones positivas tanto en posicionamiento (43.8 %) como en liderazgo de precios, diferenciación y segmentación. Utilizando un diseño correlacional y una muestra de 32 trabajadores, se halló una correlación positiva moderada de 0.694 (Spearman) entre el plan de marketing y el posicionamiento, confirmando su influencia significativa. Estos resultados, aunque centrados en el ámbito comercial del retail, demuestran que la planificación estructurada de marketing puede fortalecer la percepción de una marca en el mercado. Asimismo, el estudio refleja un panorama de adaptación de métodos clásicos de posicionamiento, impulsados por la propuesta de estrategias específicas como liderazgo en precios, diferenciación de productos y segmentación de mercado, sin recurrir a enfoques integrales estratégicos como el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En este contexto, la investigación propuesta busca trascender el ámbito del marketing digital hacia una integración de metodologías más robustas. Al combinar el despliegue estratégico del Hoshin Kanri con el análisis competitivo estructurado de Porter, se pretende potenciar el posicionamiento competitivo de Dentis en 2025. Este enfoque busca cerrar la brecha observada entre planes de marketing convencionales como el aplicado por Novedades Cuzquito y estrategias sistematizadas y orientadas a la mejora continua, optimización logística y sostenibilidad organizacional.

Según Rivera Carhuapuma & Ponce Alvarez (2023), en su trabajo de suficiencia profesional titulado Participación del posicionamiento y ventaja competitiva en las empresas, desarrollado en Perú, el posicionamiento competitivo representa un elemento esencial para que las organizaciones consoliden su presencia en mercados exigentes y cambiantes. En su estudio, las autoras exponen que una adecuada estrategia de posicionamiento permite a las empresas diferenciarse de la competencia, captar un segmento definido del mercado y proyectar una imagen sólida ante sus públicos clave. Enfatizan que dicha estrategia debe estar estrechamente vinculada con la creación de ventajas competitivas sostenibles, entendidas como aquellos atributos o capacidades que permiten a la empresa ofrecer un mayor valor al cliente frente a sus competidores. Este enfoque se alinea con lo propuesto por Michael Porter, quien plantea que la ventaja competitiva se construye sobre la base de una propuesta de valor clara, costos eficientes y la capacidad de responder a las fuerzas del entorno. En este marco, la presente investigación toma como referencia estos aportes para diseñar una propuesta que integre el modelo de las cinco fuerzas de Porter con la metodología Hoshin Kanri, con el fin de fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis. La elección de esta clínica dental responde a la

necesidad de estructurar un sistema estratégico de gestión que articule visión, objetivos y planes de acción concretos, potenciando su presencia en el mercado odontológico mediante decisiones basadas en análisis competitivo y alineación organizacional.

Según Gonzalez Roldan & Caro Jimenez (2025), en su tesis La estrategia de liderazgo en costos y su relación con el desempeño operativo de los agentes de carga del Callao, realizada en Perú, se evidencia la importancia de aplicar modelos estratégicos para mejorar el rendimiento competitivo de las empresas. Su investigación muestra cómo las estrategias bien definidas, como el liderazgo en costos propuesto por Porter, inciden directamente en la eficiencia operativa de empresas involucradas en el comercio exterior. A través de un estudio riguroso, las autoras identificaron que la adecuada gestión estratégica y el enfoque en diferenciadores clave pueden incidir en el posicionamiento sostenido de una organización frente a su competencia. Este enfoque es altamente relevante en el contexto de clínicas especializadas como Dentis, donde la competencia del mercado y la percepción del cliente requieren de estrategias orientadas a la mejora continua, la gestión de calidad y la alineación de objetivos corporativos. En ese sentido, la integración de la metodología Hoshin Kanri como herramienta de despliegue estratégico, junto al modelo de las cinco fuerzas de Porter como análisis estructural del entorno competitivo, permite construir una propuesta metodológica robusta para fortalecer el posicionamiento competitivo en entornos dinámicos. Esta sinergia metodológica se vuelve especialmente pertinente cuando se busca no solo mejorar los resultados operativos, sino también consolidar una ventaja competitiva sostenible en el sector salud especializado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Teoría de la Gestión Estratégica – Fred R. David

La gestión estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones formular, implementar y evaluar decisiones orientadas al logro de los objetivos de largo plazo. Este proceso integra el análisis del entorno interno y externo, la formulación de estrategias, la asignación de recursos y el seguimiento continuo de los resultados, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional y mantener la competitividad (David & David, 2017).

2.2.2 Teoría de la Estrategia Competitiva – Michael Porter

La teoría de la estrategia competitiva sostiene que las empresas pueden obtener un desempeño superior cuando desarrollan estrategias que les permitan posicionarse favorablemente frente a sus competidores. Porter propone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, las cuales permiten crear una posición competitiva

sostenible dentro del mercado. Asimismo, plantea el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para analizar el atractivo de una industria y determinar su nivel de rentabilidad (Porter, 1980).

2.2.3 Teoría de la Ventaja Competitiva – Michael Porter

La ventaja competitiva se origina cuando una organización logra crear mayor valor para sus clientes que sus competidores mediante actividades desarrolladas a lo largo de su cadena de valor. Dicho valor puede generarse a través de menores costos, diferenciación o ambas estrategias, permitiendo obtener un rendimiento superior y sostenible en el tiempo (Porter, 1985).

2.2.4 Teoría Basada en los Recursos (Resource-Based View) – Jay Barney

La teoría basada en los recursos plantea que la principal fuente de ventaja competitiva proviene de los recursos y capacidades internas de la organización. Barney sostiene que estos recursos deben cumplir cuatro características fundamentales: ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y no sustituibles (VRIN), ya que únicamente aquellos recursos que poseen dichas características permiten mantener una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones (Barney & Hesterly, 2016).

2.2.5 Teoría del Proceso Estratégico – Henry Mintzberg

Mintzberg considera que la estrategia no siempre surge como resultado de una planificación formal, sino que también puede emerger a partir de la experiencia, el aprendizaje organizacional y la adaptación al entorno. El autor define la estrategia mediante las denominadas "Cinco P": plan, patrón, posición, perspectiva y estratagema, explicando que las organizaciones desarrollan estrategias tanto deliberadas como emergentes según las condiciones del contexto (Mintzberg et al., 1999).

2.2.6 Teoría de la Competitividad Estratégica – Hitt, Ireland y Hoskisson

La competitividad estratégica se refiere a la capacidad de una organización para formular e implementar estrategias que le permitan crear valor superior para sus clientes y mantener ventajas competitivas sostenibles en mercados dinámicos. Los autores destacan que la innovación, el conocimiento, las capacidades organizacionales y la adecuada administración de los recursos constituyen factores esenciales para lograr un desempeño superior (Hitt et al., 2020).

2.3. Marco teórico conceptual

2.3.1 Gestión estratégica en las organizaciones

La gestión estratégica constituye un proceso fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite definir el rumbo institucional, establecer prioridades y orientar la toma de

decisiones hacia el logro de resultados sostenibles. Su importancia radica en que no solo organiza los recursos disponibles, sino que también facilita la adaptación frente a entornos dinámicos, competitivos y cambiantes. Desde esta perspectiva, gestionar estratégicamente supone analizar la situación organizacional, proyectar escenarios futuros y formular acciones coherentes con la visión institucional (Rodríguez Trujillo, 2018).

En el campo de la administración moderna, la gestión estratégica ha dejado de ser entendida como una función limitada a la alta dirección para convertirse en un proceso transversal que compromete a toda la organización. Esta visión reconoce que el éxito estratégico depende, en gran medida, de la articulación entre planificación, ejecución, evaluación y mejora. En otras palabras, una estrategia solo adquiere valor real cuando puede traducirse en acciones concretas, comprensibles y medibles, capaces de orientar el comportamiento organizacional de manera consistente (Wilson et al., 2023).

2.3.2 Planificación estratégica y Metodología Hoshin Kanri

La planificación estratégica puede definirse como el proceso mediante el cual una organización establece sus objetivos de mediano y largo plazo, define prioridades institucionales y organiza sus recursos para alcanzarlos de manera eficiente. Su finalidad principal es proporcionar dirección, coherencia y orden al accionar organizacional, evitando que las decisiones respondan únicamente a coyunturas inmediatas. En este sentido, planificar estratégicamente implica reflexionar sobre el futuro deseado y estructurar los medios necesarios para acercarse a él (Rodríguez Trujillo, 2018).

No obstante, uno de los principales desafíos de la planificación estratégica radica en su implementación. Muchas organizaciones formulan planes técnicamente aceptables, pero encuentran dificultades al momento de trasladarlos al plano operativo. Esta situación genera una brecha entre lo que se propone y lo que efectivamente se ejecuta. Frente a ello, la literatura especializada destaca la necesidad de contar con metodologías que permitan desplegar la estrategia de forma ordenada, integrando objetivos, responsables, indicadores y mecanismos de control. En este marco, Hoshin Kanri emerge como una herramienta particularmente relevante para fortalecer la ejecución estratégica (Jackson, 2019).

Hoshin Kanri es una metodología de gestión estratégica orientada al despliegue de políticas y objetivos organizacionales. Su propósito central consiste en transformar la visión institucional en metas concretas, acciones específicas e indicadores verificables, distribuidos de manera coherente en todos los niveles de la organización. Se trata, por tanto, de un enfoque que busca alinear pensamiento estratégico y ejecución operativa, reduciendo la desconexión que suele presentarse entre la formulación de planes y su aplicación práctica (Jackson, 2019).

Diversos estudios han señalado que Hoshin Kanri representa una contribución significativa a la dirección estratégica, especialmente por su capacidad para estructurar prioridades y movilizar a la organización en torno a objetivos compartidos. Pavlíčková et al. (2022) explican que esta metodología ha evolucionado desde una práctica japonesa de despliegue de políticas hasta convertirse en un sistema de gestión ampliamente reconocido por su utilidad para enlazar teoría y práctica. De forma complementaria, Wilson et al. (2023) sostienen que Hoshin Kanri continúa siendo una herramienta vigente para fortalecer el alineamiento institucional y consolidar una gestión basada en prioridades estratégicas.

2.3.3 Principios de la metodología Hoshin Kanri y Despliegue estratégico

La metodología Hoshin Kanri se apoya en varios principios esenciales. Uno de ellos es la focalización en objetivos críticos, lo cual implica priorizar aquellos resultados que generan mayor impacto en el desempeño organizacional. Esta priorización evita la dispersión de esfuerzos y favorece la concentración de recursos en metas verdaderamente estratégicas. Otro principio relevante es el alineamiento entre niveles jerárquicos, que permite conectar la visión institucional con las funciones cotidianas de las diferentes áreas (Jackson, 2019).

Asimismo, Hoshin Kanri incorpora la participación activa del personal en la construcción y seguimiento de la estrategia. Esto significa que la dirección no actúa de manera aislada, sino que establece un proceso de interacción con los distintos niveles de la organización para ajustar las metas y viabilizar su cumplimiento. Finalmente, otro principio central es la evaluación continua, que permite revisar avances, detectar desvíos y aplicar acciones correctivas de manera oportuna. En conjunto, estos principios convierten a Hoshin Kanri en una metodología rigurosa, integradora y orientada al aprendizaje organizacional (Pavlíčková et al., 2022).

El despliegue estratégico es el mecanismo mediante el cual los objetivos institucionales se traducen en metas específicas para cada nivel organizacional. Este proceso resulta fundamental, ya que permite que la estrategia no permanezca en un plano abstracto, sino que se materialice en acciones concretas, responsabilidades definidas y criterios de evaluación verificables. Desde esta lógica, desplegar la estrategia significa hacerla operativa, comprensible y ejecutable (Jackson, 2019).

En la metodología Hoshin Kanri, el despliegue estratégico tiene un papel central porque facilita la conexión entre los objetivos globales y las actividades de cada unidad de trabajo. Williams (2020) sostiene que este enfoque mejora la claridad institucional y fortalece la comunicación entre niveles jerárquicos. Por su parte, Wilson et al. (2023) destacan que el

despliegue ordenado de la estrategia incrementa la capacidad de seguimiento y mejora la disciplina organizacional, favoreciendo así una implementación más efectiva.

2.3.4 Alineación organizacional y Catchball

La alineación organizacional hace referencia a la coherencia existente entre la estrategia institucional, la estructura de la organización, los procesos internos y la actuación diaria del personal. Una organización alineada es aquella en la que los objetivos generales se reflejan de manera clara en las funciones, responsabilidades y decisiones de sus integrantes. Esta coherencia reduce contradicciones internas, mejora la coordinación y fortalece la capacidad de respuesta frente a los desafíos del entorno (Williams, 2020).

Desde el enfoque de Hoshin Kanri, la alineación constituye una condición indispensable para el cumplimiento de la estrategia. No basta con formular metas; es necesario que estas sean comprendidas, apropiadas y ejecutadas por las distintas áreas. Villalba Diez (2017) señala que la alineación organizacional favorece la integración institucional y evita que los esfuerzos se fragmenten. En ese sentido, puede afirmarse que la alineación no solo mejora la eficiencia, sino que también refuerza el sentido de propósito compartido dentro de la organización.

Uno de los elementos distintivos de Hoshin Kanri es el proceso conocido como *catchball*, entendido como una dinámica de intercambio, retroalimentación y concertación entre los diferentes niveles organizacionales. A través de este mecanismo, los objetivos estratégicos son discutidos, ajustados y aterrizados con la participación de quienes tienen responsabilidad en su ejecución. De este modo, la estrategia deja de ser impuesta verticalmente y pasa a construirse de manera dialogada y funcional (Williams, 2020).

La relevancia del *catchball* radica en que mejora la comprensión de las metas, fortalece el compromiso del personal y eleva la factibilidad de la implementación. Pavlíčková et al. (2022) resaltan que este componente es uno de los puentes más claros entre la teoría y la práctica en Hoshin Kanri, ya que permite incorporar conocimiento operativo al proceso estratégico. Del mismo modo, Wilson et al. (2023) señalan que el *catchball* favorece el consenso organizacional y reduce la distancia entre planificación y ejecución.

2.3.5 Gestión estratégica por objetivos y Mejora continua

La gestión estratégica por objetivos es un enfoque administrativo orientado a definir metas claras, medibles y verificables, de modo que el desempeño organizacional pueda dirigirse hacia resultados concretos. Este enfoque tiene especial relevancia en contextos donde se requiere claridad de propósito, responsabilidad compartida y control sistemático del avance. Su lógica se centra en que las personas y áreas trabajen con referencia a objetivos previamente

establecidos, y no únicamente en función de tareas rutinarias o decisiones aisladas (Jackson, 2019).

En términos prácticos, la gestión por objetivos favorece la coordinación, mejora la trazabilidad del desempeño y facilita los procesos de evaluación. Cuando se integra con Hoshin Kanri, este enfoque adquiere una dimensión más robusta, ya que los objetivos no solo se formulan, sino que se despliegan, se negocian y se monitorean a lo largo de toda la estructura organizacional. Por ello, la gestión estratégica por objetivos constituye una base importante para la dirección institucional orientada a resultados (Williams, 2020).

La mejora continua es una filosofía de gestión que promueve la revisión permanente de procesos, prácticas y resultados con el propósito de perfeccionarlos progresivamente. Más que una técnica puntual, representa una orientación cultural hacia el aprendizaje organizacional, la evaluación crítica y la optimización constante. Su valor radica en que impulsa a las organizaciones a no conformarse con el desempeño alcanzado, sino a buscar niveles superiores de eficiencia, calidad y coherencia estratégica (Pavličková et al., 2022).

Dentro del enfoque de Hoshin Kanri, la mejora continua cumple un papel decisivo, ya que la estrategia es entendida como un proceso dinámico y no como una formulación cerrada. Jackson (2019) sostiene que la mejora continua permite revisar periódicamente el avance de los objetivos, corregir desviaciones y renovar prioridades en función de la evidencia. Así, la mejora continua fortalece la capacidad adaptativa de la organización y contribuye a sostener resultados en el tiempo.

2.3.6 Ciclo PDCA y Comunicación estratégica interna

El ciclo PDCA, correspondiente a las fases de planificar, hacer, verificar y actuar, es una herramienta clásica de gestión ampliamente utilizada en procesos de mejora continua. Su estructura permite organizar las acciones de manera secuencial, comenzando por la planificación de objetivos y actividades, seguida de su ejecución, la verificación de los resultados obtenidos y la aplicación de medidas de ajuste o mejora. Este ciclo facilita una gestión más reflexiva, ordenada y basada en la evidencia (Pavličková et al., 2022).

En el marco de Hoshin Kanri, el PDCA sirve como soporte metodológico para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y asegurar que la estrategia sea objeto de revisión constante. Su utilidad reside en que obliga a pasar del simple hacer al análisis sistemático del desempeño. Jackson (2019) destaca que la incorporación del PDCA en la gestión estratégica fortalece el seguimiento institucional y convierte la mejora en una práctica recurrente, no eventual.

La comunicación estratégica interna es el proceso mediante el cual se comparten objetivos, lineamientos, decisiones y prioridades dentro de una organización. Su función va más allá de transmitir información, ya que también busca generar comprensión, alineamiento y compromiso respecto al rumbo institucional. Cuando esta comunicación es clara y consistente, facilita la coordinación entre áreas y mejora la ejecución de la estrategia (Jackson, 2019).

En metodologías como Hoshin Kanri, la comunicación interna se convierte en un factor crítico, dado que el despliegue estratégico requiere que los distintos niveles organizacionales comprendan no solo qué debe hacerse, sino también por qué y para qué debe hacerse. Williams (2020) señala que esta metodología fortalece la comunicación vertical y horizontal, reduciendo ambigüedades y favoreciendo la participación activa en la implementación estratégica. En consecuencia, la comunicación estratégica interna debe ser entendida como una dimensión esencial de la dirección organizacional.

2.3.7 Cultura organizacional y cultura de calidad

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que orientan la vida interna de una organización. Esta cultura influye directamente en la manera en que se toman decisiones, se enfrentan problemas y se implementan cambios. Cuando la cultura organizacional se orienta hacia la disciplina, la cooperación y la mejora, se generan condiciones favorables para la adopción de metodologías estratégicas y para la consolidación de resultados sostenibles (Villalba Diez, 2017).

Por su parte, la cultura de calidad representa una manifestación específica de la cultura organizacional, centrada en la búsqueda permanente de excelencia, prevención de errores y satisfacción del usuario. Jackson (2019) sostiene que esta cultura no se limita al cumplimiento de procedimientos, sino que implica una actitud compartida de responsabilidad y mejora. En ese sentido, la cultura de calidad actúa como un soporte intangible, pero determinante, para la efectividad de cualquier sistema de gestión estratégica.

2.3.8 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico diseñada para comprender la estructura competitiva de una industria. Su planteamiento sostiene que la rentabilidad y la posición de una organización no dependen únicamente de sus capacidades internas, sino también de las presiones que ejercen cinco fuerzas del entorno: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores (Chaves Manzano, 2023).

La vigencia de este modelo se mantiene porque ofrece una visión estructural del entorno competitivo, permitiendo identificar factores de presión, oportunidades de diferenciación y riesgos que afectan el desempeño organizacional. Chaves Manzano (2023) destaca que las cinco fuerzas continúan siendo una base analítica sólida para comprender sectores económicos diversos, incluidos aquellos vinculados a servicios. En consecuencia, este modelo sigue siendo una referencia importante para el diagnóstico y la formulación de estrategias competitivas.

2.3.9 Rivalidad entre competidores existentes y Amenaza de nuevos entrantes

La rivalidad entre competidores existentes hace referencia al grado de intensidad con que las organizaciones de un mismo sector disputan participación de mercado, preferencia de los clientes y sostenibilidad económica. Esta rivalidad puede expresarse mediante precios, promociones, innovación, amplitud de servicios, posicionamiento de marca o calidad percibida. Cuando la rivalidad es elevada, las organizaciones deben intensificar sus esfuerzos de diferenciación y eficiencia para conservar o mejorar su posición competitiva (Michaux & Cadiat, 2017).

Analizar la rivalidad competitiva es importante porque permite comprender cuán exigente es el entorno sectorial y qué tan necesario resulta fortalecer las ventajas estratégicas. Desde la perspectiva de Chaves Manzano (2023), esta fuerza afecta directamente la rentabilidad y obliga a las organizaciones a replantear constantemente su propuesta de valor. Por ello, su estudio resulta imprescindible dentro de un diagnóstico competitivo integral.

La amenaza de nuevos entrantes alude a la posibilidad de que nuevas organizaciones ingresen a un sector y aumenten la presión competitiva existente. Este fenómeno depende en gran medida de las barreras de entrada presentes en la industria, como los requisitos de inversión, la especialización, el acceso a tecnología, la reputación consolidada o las regulaciones formales. Cuanto menores sean estas barreras, mayor será la probabilidad de ingreso de nuevos competidores y, por tanto, mayor la presión sobre quienes ya participan en el mercado (Michaux & Cadiat, 2017).

Desde el análisis estratégico, esta fuerza permite evaluar el nivel de vulnerabilidad de una organización frente a cambios en la estructura del mercado. Chaves Manzano (2023) indica que reconocer la amenaza de nuevos entrantes es esencial para formular estrategias preventivas y fortalecer la capacidad de defensa competitiva. Así, el estudio de esta fuerza aporta una visión más realista del grado de estabilidad o exposición de un sector.

2.3.10 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a la existencia de alternativas que pueden satisfacer la misma necesidad del cliente por vías distintas. La relevancia de esta

fuerza radica en que amplía la noción de competencia, mostrando que una organización no solo compite con actores directos, sino también con soluciones funcionales equivalentes. Estas alternativas pueden modificar las preferencias del mercado y reducir la capacidad de diferenciación de la oferta tradicional (Michaux & Cadiat, 2017).

Desde una mirada estratégica, el análisis de sustitutos permite comprender cómo evoluciona la demanda y qué tan flexible debe ser una organización para sostener su competitividad. Chaves Manzano (2023) sostiene que identificar esta amenaza ayuda a anticipar cambios en el entorno y a fortalecer la propuesta de valor frente a opciones emergentes. Por ello, los sustitutos constituyen una dimensión clave dentro del análisis estructural del mercado.

2.3.11 Poder de negociación de los clientes y proveedores

El poder de negociación de los clientes expresa la capacidad que tienen los compradores para influir en las condiciones del servicio, los precios, la calidad esperada o la forma de atención. Este poder se incrementa cuando los clientes cuentan con múltiples opciones, acceso a información comparativa o bajos costos de cambio entre alternativas. En tales circunstancias, la organización necesita reforzar sus mecanismos de diferenciación y fidelización para sostener su posición en el mercado (Michaux & Cadiat, 2017).

Comprender esta fuerza resulta clave porque los clientes no solo determinan la demanda, sino que también influyen sobre la reputación, la imagen y la permanencia de una organización en el sector. Chaves Manzano (2023) resalta que el poder del cliente debe analizarse como una presión estratégica y no únicamente comercial, dado que condiciona la capacidad institucional para mantener valor percibido y resultados sostenibles.

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen quienes suministran recursos, insumos, equipamiento o tecnología para influir sobre las condiciones de operación de una organización. Esta influencia puede manifestarse en costos, calidad, disponibilidad, tiempos de entrega o dependencia técnica. Cuando el mercado de proveedores es reducido o altamente especializado, la organización enfrenta mayores restricciones para negociar en condiciones favorables (Michaux & Cadiat, 2017).

Desde el punto de vista estratégico, esta fuerza tiene efectos importantes sobre la estructura de costos, la continuidad operativa y la flexibilidad organizacional. Chaves Manzano (2023) señala que la presión de los proveedores debe ser considerada dentro del análisis competitivo porque puede limitar el margen de maniobra y afectar la capacidad de respuesta frente al entorno. En consecuencia, su evaluación forma parte de una comprensión integral del sector.

2.3.12 Análisis del entorno competitivo y Posicionamiento competitivo

El análisis del entorno competitivo consiste en examinar las condiciones externas que influyen en el desempeño, las decisiones y las posibilidades de crecimiento de una organización. Este análisis incluye la observación de tendencias sectoriales, dinámicas del mercado, comportamiento de competidores, exigencias del cliente y transformaciones del contexto económico o tecnológico. Su finalidad es reducir la incertidumbre y proporcionar una base sólida para la formulación estratégica (Michaux & Cadiat, 2017).

La literatura especializada sostiene que ninguna estrategia puede ser verdaderamente efectiva si prescinde de una lectura rigurosa del entorno. Chaves Manzano (2023) enfatiza que comprender las presiones externas permite tomar decisiones más realistas, anticiparse a amenazas y reconocer oportunidades con mayor claridad. En ese sentido, el análisis del entorno competitivo constituye una etapa indispensable del diagnóstico estratégico.

El posicionamiento competitivo es el lugar que una organización ocupa en la percepción del mercado en relación con sus competidores. Este posicionamiento se construye a partir de atributos como calidad, diferenciación, confianza, prestigio, valor percibido o especialización. No se limita a la visibilidad de una marca, sino que expresa cómo el mercado compara y valora a una organización frente a otras alternativas disponibles (Rivera Carhuapuma & Ponce Álvarez, 2023).

Diversas investigaciones recientes indican que el posicionamiento competitivo se fortalece cuando existe coherencia entre la estrategia institucional, la propuesta de valor y la experiencia ofrecida al mercado. Santa María Villanueva (2024) plantea que una adecuada gestión del posicionamiento favorece la participación en el mercado y contribuye a una diferenciación sostenible. De manera similar, Segura Villalobos y Torres Otiniano (2024) muestran que el posicionamiento mejora cuando las acciones organizacionales responden a una lógica estructurada y no únicamente a esfuerzos aislados.

2.3.13 Ventaja competitiva y Diferenciación estratégica

La ventaja competitiva puede definirse como la capacidad de una organización para generar mayor valor que sus competidores de forma sostenida. Esta ventaja puede originarse en distintos factores, como la diferenciación, la eficiencia, la innovación, la reputación, la especialización o la calidad del servicio. Su relevancia estratégica radica en que explica la preferencia del mercado y la posibilidad de sostener una posición favorable a lo largo del tiempo (Michaux & Cadiat, 2017; Chaves Manzano, 2023).

La literatura empírica reciente ha mostrado que la ventaja competitiva guarda estrecha relación con el diseño de estrategias claras y con la capacidad de ejecutarlas adecuadamente.

Villavicencio Valenzuela y Jibaja Rondón (2024) identificaron una relación elevada entre marketing estratégico y ventaja competitiva, mientras que Gonzalez Roldan y Caro Jimenez (2025) evidenciaron la incidencia de las estrategias competitivas en el desempeño operativo. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la ventaja competitiva es el resultado de una construcción estratégica y no de circunstancias accidentales.

La diferenciación estratégica es la capacidad de una organización para distinguirse de sus competidores a partir de atributos relevantes y valorados por el mercado. Dicha diferenciación puede estar sustentada en la calidad, el servicio, la innovación, la experiencia del usuario, la tecnología, la reputación o la especialización. Desde la lógica competitiva, diferenciarse implica ofrecer razones claras y consistentes para ser preferido frente a otras opciones (Mamani Apaza, 2024; Rivera Carhuapuma & Ponce Álvarez, 2023).

En mercados cada vez más saturados, la diferenciación se convierte en uno de los principales soportes del posicionamiento competitivo. Pinedo Mori (2021) y Santa María Villanueva (2024) coinciden en que el posicionamiento se fortalece cuando la organización logra construir una propuesta distintiva y mantener coherencia entre lo que comunica y lo que efectivamente entrega. Por ello, la diferenciación no debe reducirse a una táctica promocional, sino comprenderse como una decisión estratégica de fondo.

2.3.14 Inteligencia competitiva y Diagnóstico estratégico

La inteligencia competitiva es la capacidad organizacional para recopilar, analizar e interpretar información del entorno con el propósito de respaldar la toma de decisiones estratégicas. Esta capacidad implica observar cambios en el mercado, movimientos de los competidores, transformaciones en las expectativas de los clientes y evolución de variables sectoriales relevantes. Su finalidad es anticipar escenarios y reducir la incertidumbre directiva (Chaves Manzano, 2023).

Desde una perspectiva teórica, la inteligencia competitiva no se limita a reunir información, sino que exige convertirla en conocimiento útil para la acción. En ese sentido, guarda una estrecha relación con herramientas como el modelo de Porter, ya que estas permiten ordenar la observación del entorno y extraer conclusiones estratégicas con mayor claridad. Por ello, la inteligencia competitiva se reconoce hoy como una competencia central para la sostenibilidad organizacional.

El diagnóstico estratégico es el proceso de evaluación sistemática mediante el cual se identifican las condiciones internas y externas que afectan el desempeño organizacional. Su propósito es reconocer fortalezas, debilidades, riesgos, oportunidades y presiones competitivas que deben ser consideradas antes de formular cualquier propuesta de mejora. Un diagnóstico

bien elaborado proporciona base técnica, claridad analítica y pertinencia a la estrategia (Chaves Manzano, 2023).

En términos metodológicos, el diagnóstico estratégico cumple una función decisiva porque conecta el análisis con la formulación de acciones. Si el diagnóstico es insuficiente o superficial, la estrategia corre el riesgo de responder a percepciones incompletas. Por ello, Michaux y Cadiat (2017) señalan que el estudio del entorno y de la estructura competitiva constituye una fase indispensable para la toma de decisiones estratégicas. Así, el diagnóstico se consolida como el punto de partida para propuestas organizacionales sostenibles.

2.3.15 Integración entre Hoshin Kanri y el modelo de Porter

La integración entre Hoshin Kanri y el modelo de Porter permite articular dos dimensiones complementarias de la gestión estratégica. Por una parte, el modelo de Porter aporta una lectura estructurada del entorno competitivo y permite identificar las principales presiones que condicionan el desempeño organizacional. Por otra, Hoshin Kanri ofrece una metodología para traducir ese análisis en objetivos, planes, indicadores y mecanismos de seguimiento dentro de la organización (Jackson, 2019; Chaves Manzano, 2023).

Desde un punto de vista conceptual, esta integración es valiosa porque evita la desconexión entre el diagnóstico externo y la ejecución interna. Pavlíčková et al. (2022) y Wilson et al. (2023) destacan la necesidad de fortalecer la aplicación práctica de Hoshin Kanri en diversos contextos organizacionales, mientras que Michaux y Cadiat (2017) y Chaves Manzano (2023) ratifican la utilidad del modelo de Porter para comprender el entorno competitivo. En conjunto, ambas herramientas configuran un soporte teórico consistente para el fortalecimiento del posicionamiento competitivo desde una mirada integral, sistémica y orientada a resultados.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL



3. Diagnóstico actual

3.1. Caracterización de la clínica y sus procesos estratégicos

El Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L., identificado con RUC N.º 20454605331, cuenta con más de 15 años de trayectoria en el mercado odontológico, brindando atención especializada en el distrito de Yanahuara, Arequipa. A lo largo de su experiencia, la clínica se ha consolidado como un referente regional en la prestación de servicios odontológicos integrales, destacando especialmente en el área de implantología dental, que constituye su principal factor de diferenciación competitiva.

La estructura organizativa de la clínica está conformada por un Director Médico, quien a su vez cumple funciones de gerente, odontólogos especialistas en diversas áreas, asistentes dentales, personal administrativo y personal de limpieza, lo que permite una atención integral y organizada de los pacientes.

Dentis Implant ofrece todas las especialidades odontológicas, con un énfasis estratégico en la implantología mínimamente invasiva. La clínica fue pionera en la implementación de implantes dentales en el sur del Perú, aplicando técnicas quirúrgicas de bajo trauma, adquiridas a través de capacitaciones internacionales realizadas por el propio gerente. Adicionalmente, este profesional importa y distribuye implantes de titanio a otras clínicas de la región, fortaleciendo la posición competitiva de la organización y ampliando su influencia en el mercado odontológico local.

En cuanto a la gestión interna, la clínica dispone de un conjunto sólido de documentos de gestión, entre los que se incluyen el Manual de Organización y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones, el Reglamento Interno de Trabajo, el Manual de Procedimientos Clínicos y Administrativos, la Guía de Práctica Clínica en Odontología y Odontopediatría, el Manual de Limpieza, Desinfección y Esterilización, el Plan de Manejo de Residuos Biocontaminados, el Manual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Equipos, el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Plan de Capacitaciones y las Historias Clínicas.

La existencia y aplicación de estos documentos permiten identificar los procesos estratégicos que orientan la gestión de la clínica, los cuales comprenden el cumplimiento normativo y regulatorio orientado a garantizar la bioseguridad, la aplicación de protocolos clínicos, la seguridad y salud en el trabajo y el manejo adecuado de residuos biocontaminados, la gestión de la calidad asistencial mediante la estandarización de los procedimientos clínicos y administrativos respaldados por manuales internos, la capacitación y actualización permanente del personal a través de la formación continua del gerente y los especialistas con transferencia de conocimientos al equipo de trabajo, la gestión administrativa y de recursos

relacionada con la programación de citas, el manejo de historias clínicas, la facturación y la gestión de convenios con aseguradoras y proveedores, y el proceso diferenciador centrado en la implantología mínimamente invasiva, que posiciona a Dentis Implant como una clínica líder e innovadora en el sur del país.

3.1.1 Misión

Brindar atención odontológica integral y de calidad, promoviendo la salud bucal y el bienestar de nuestros pacientes a través de la prevención, diagnóstico y tratamiento oportuno de enfermedades dentales, con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con la excelencia en el servicio.

3.1.2 Visión

Ser un centro odontológico de referencia a nivel nacional, reconocido por la innovación, tecnología avanzada y altos estándares de calidad en la atención bucal, contribuyendo a mejorar la salud oral de la población.

3.1.3 Valores

Los valores que orientan la gestión del Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L. se basan en la responsabilidad y el profesionalismo en cada atención, el respeto, la empatía y la confidencialidad hacia los pacientes, el trabajo en equipo, la eficiencia operativa, el compromiso permanente con la calidad del servicio y el aprendizaje continuo del personal.

3.1.4 Objetivos estratégicos

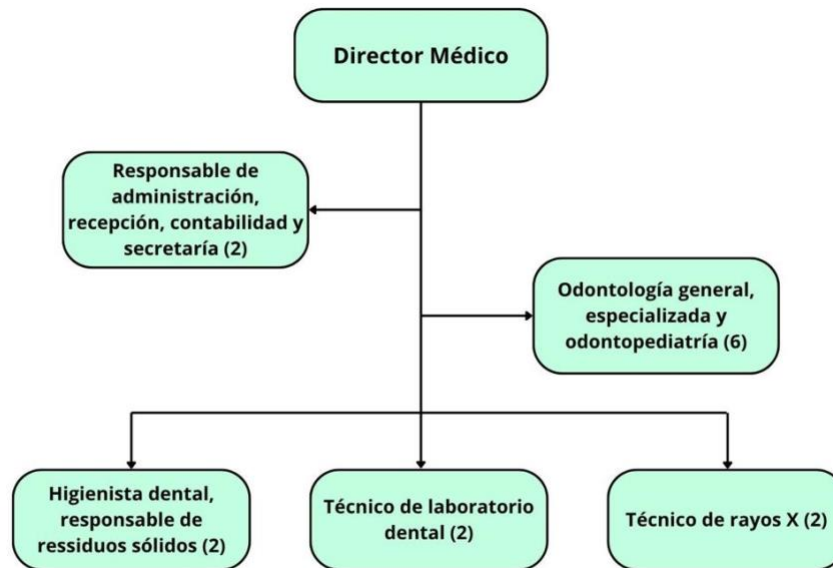
La clínica busca mantener la operatividad continua de los servicios odontológicos, cumplir con los requisitos legales y sanitarios del sector salud, conservar su cartera de pacientes, garantizar la disponibilidad de materiales e insumos, promover la actualización profesional del personal en aspectos técnicos y de bioseguridad, preservar el adecuado funcionamiento de los equipos odontológicos y asegurar el manejo correcto de los residuos biocontaminados y finalmente, mantener una política de mejora continua en los servicios odontológicos con el fin de mantener un control y monitoreo de los indicadores de la empresa.

3.1.5 Estructura Organizacional

3.1.6 Organigrama

El centro odontológico dentis cuenta con la siguiente estructura organizativa:

Figura 1. Organigrama del centro odontológico

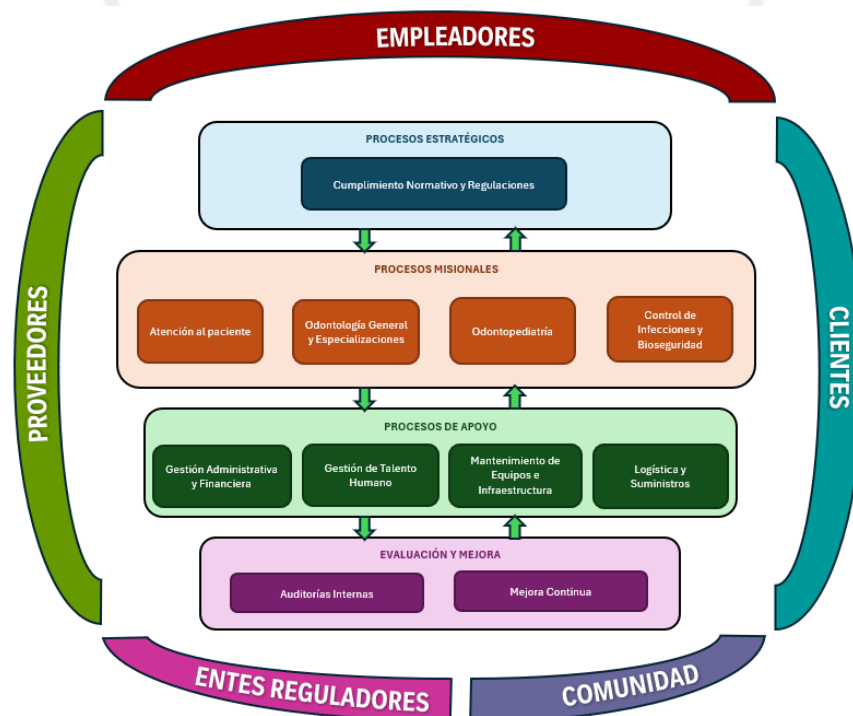


El organigrama muestra una estructura jerárquica encabezada por el director Médico, de quien dependen las áreas de administración, recepción y secretaría, odontología general, odontología especializada y odontopediatría, higienista dental responsable de residuos sólidos, técnico de laboratorio dental y técnico de rayos X, permitiendo una gestión integral y especializada de los servicios odontológicos.

3.1.7 Procesos y actividades claves

3.1.8 Mapa de procesos

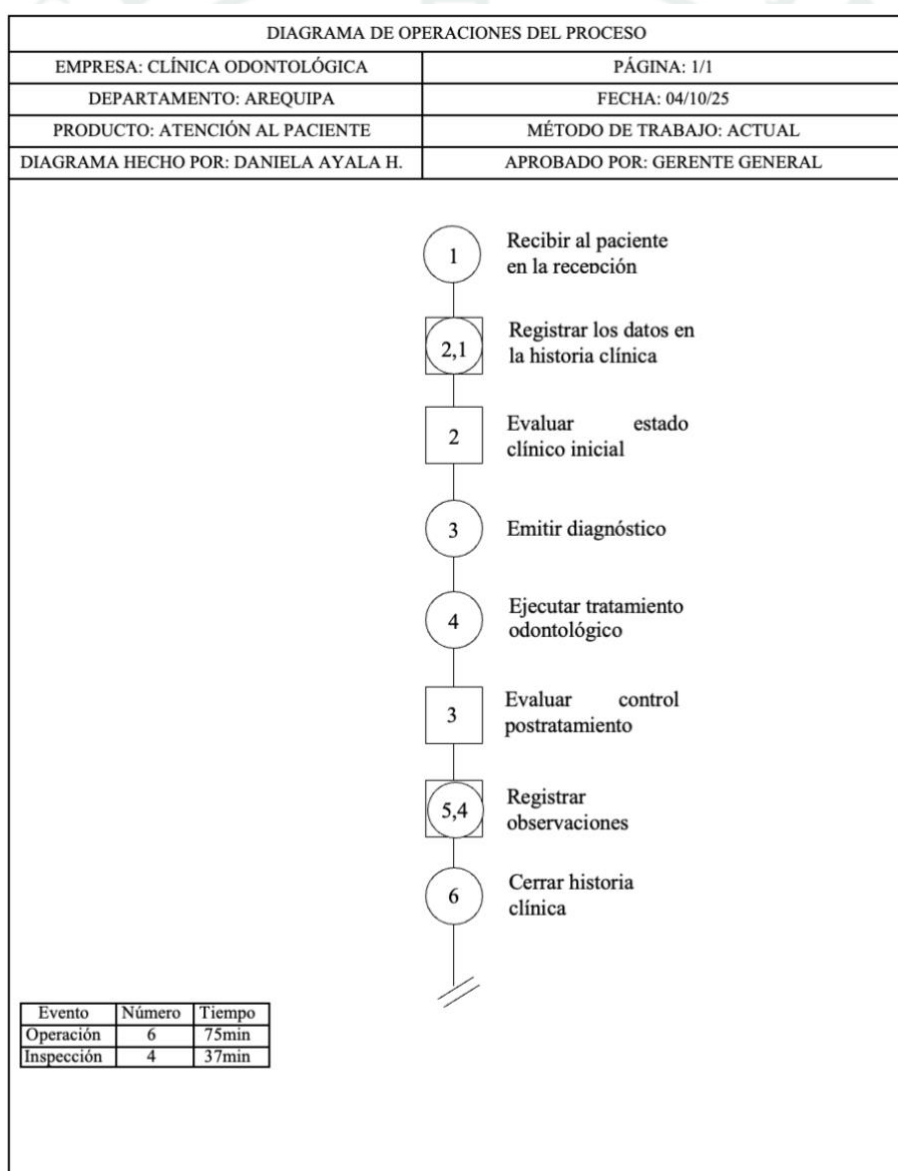
Figura 2. Mapa de procesos del Centro Odontológico



La figura presenta el mapa de procesos del Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L., integrando procesos estratégicos, misionales y de apoyo, articulados bajo un enfoque de evaluación y mejora continua. Los procesos estratégicos aseguran el cumplimiento normativo y regulatorio, mientras que los procesos misionales abarcan la atención al paciente, especialidades odontológicas y bioseguridad. Los procesos de apoyo garantizan recursos, talento humano, logística e infraestructura, interactuando con empleadores, proveedores, clientes, entes reguladores y la comunidad.

3.1.9 Diagramas de procesos

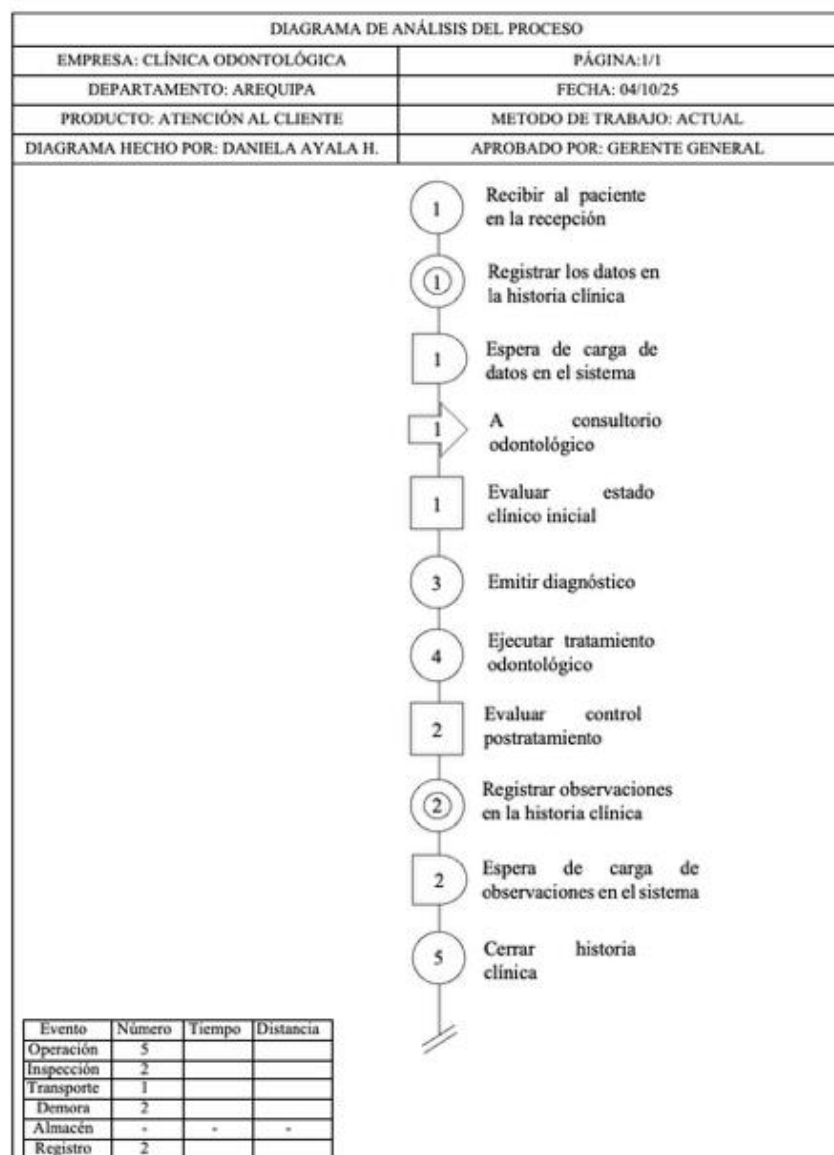
Figura 3. Diagrama de operaciones del proceso de atención al paciente



El diagrama de operaciones del proceso representa de manera secuencial las actividades que conforman la atención al paciente en la clínica odontológica. Inicia con la recepción del

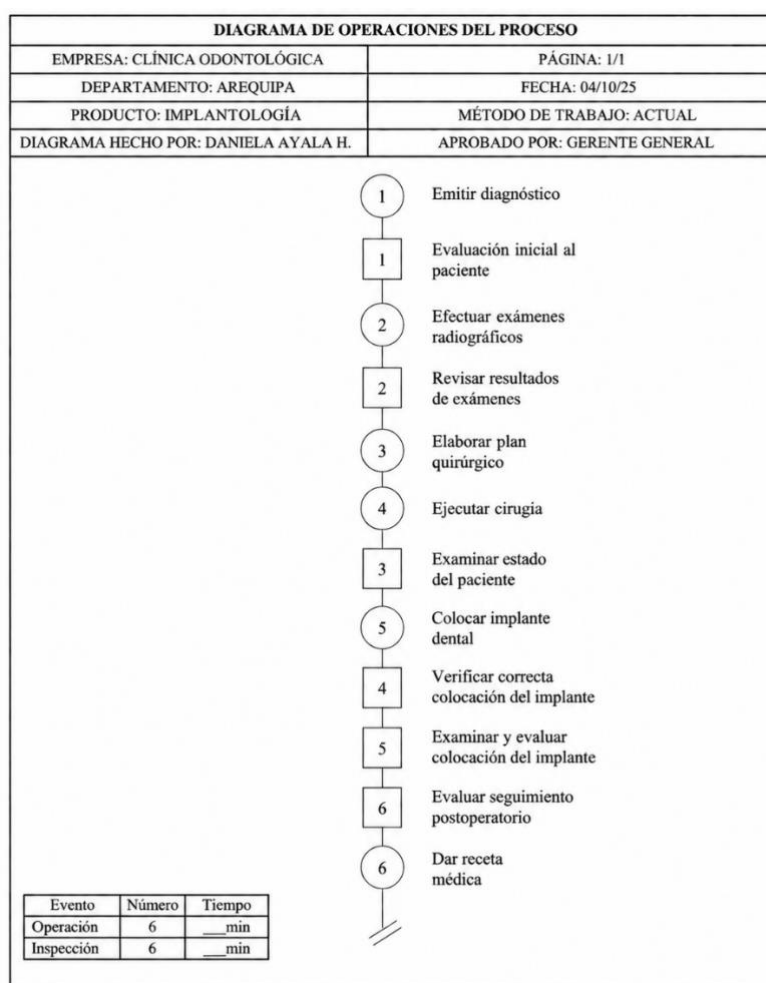
paciente y el registro de datos en la historia clínica, continúa con la evaluación clínica, el diagnóstico y la ejecución del tratamiento odontológico, e incluye el control postratamiento, el registro de observaciones y el cierre de la historia clínica, identificando operaciones e inspecciones con sus tiempos asociados.

Figura 4. Diagrama de análisis del proceso de atención al cliente



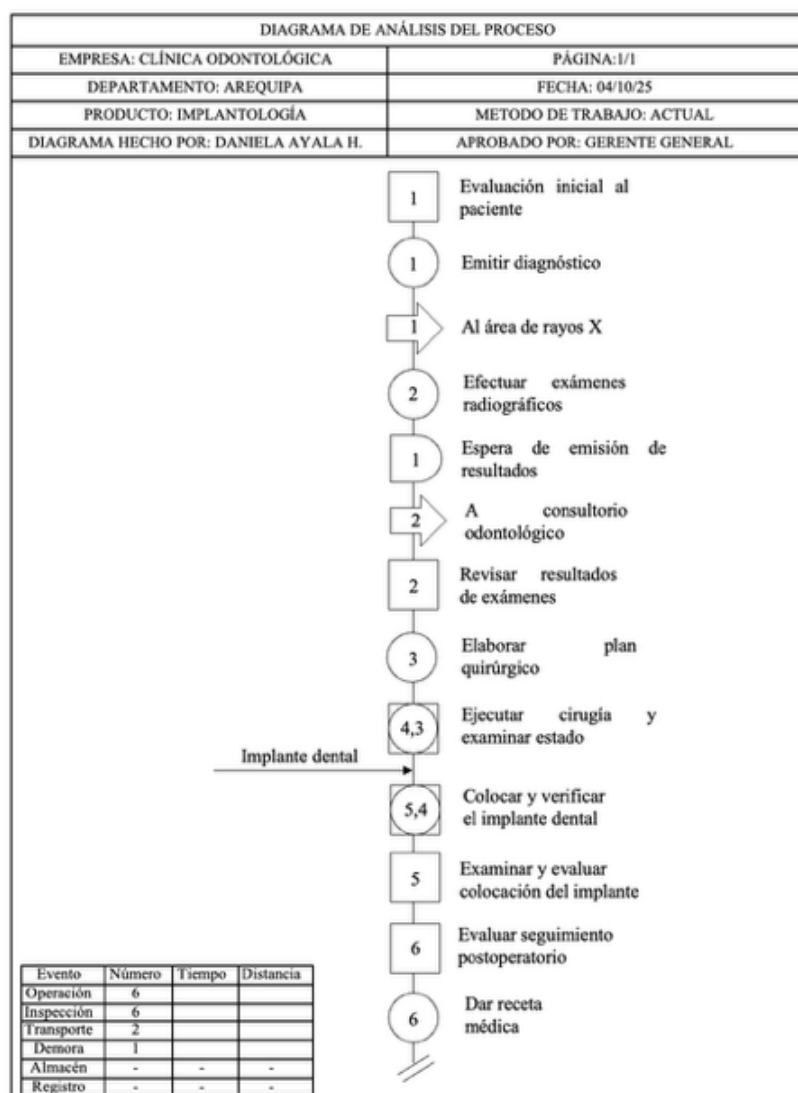
El diagrama de análisis del proceso muestra de forma detallada las actividades, inspecciones, transportes, demoras y registros que intervienen en la atención al cliente en la clínica odontológica. Inicia con la recepción y registro del paciente, incorpora esperas por carga de información en el sistema, el traslado al consultorio, la evaluación clínica, el tratamiento odontológico y el cierre de la historia clínica, permitiendo posibles ineficiencias del proceso actual.

Figura 5. Diagrama de operaciones del proceso de implantología



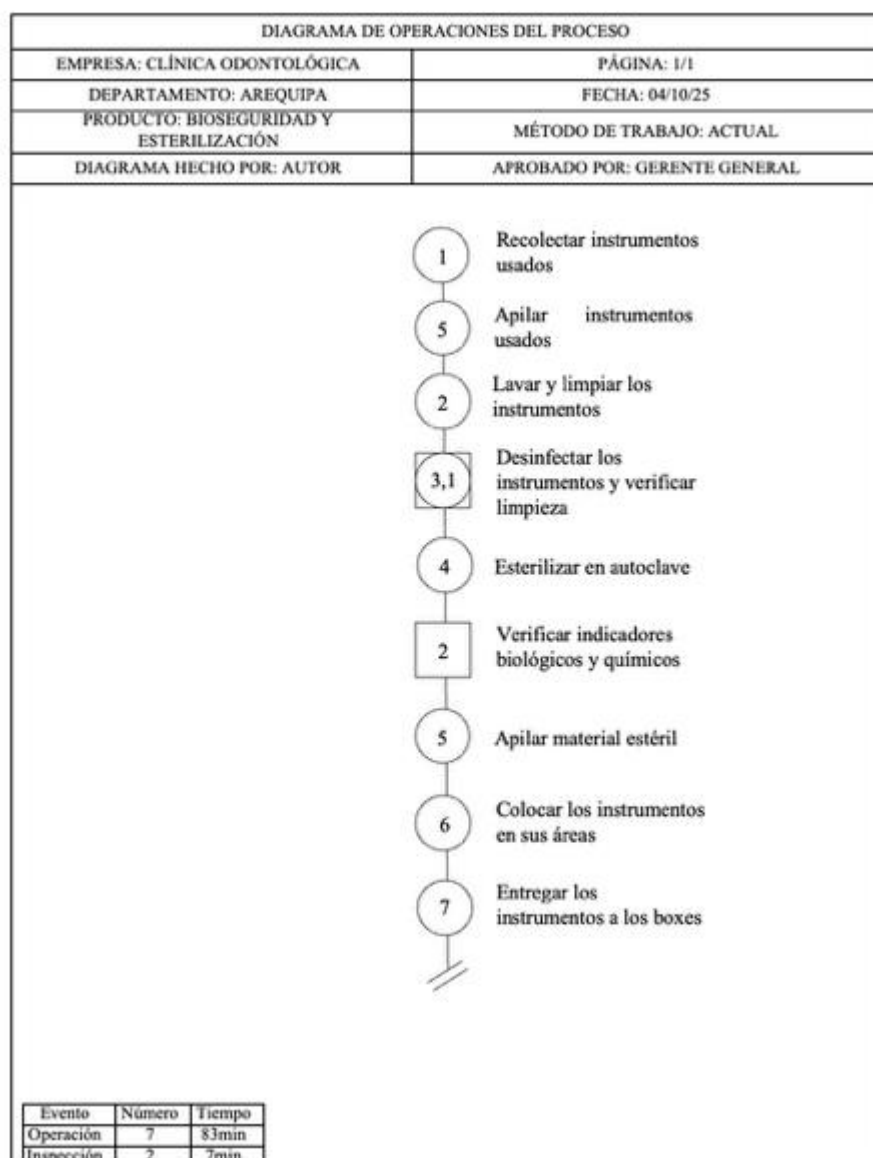
El Diagrama de Operaciones del Proceso (DOP) del servicio de implantología de la clínica odontológica muestra la secuencia de actividades que conforman el procedimiento de atención al paciente, considerando únicamente las operaciones e inspecciones que agregan valor al proceso. El flujo inicia con la emisión del diagnóstico y la evaluación inicial del paciente, continúa con la realización y revisión de los exámenes radiográficos, la elaboración del plan quirúrgico, la ejecución de la cirugía y la colocación del implante dental, incorporando inspecciones para verificar el estado del paciente, la correcta colocación del implante y el seguimiento postoperatorio, finalizando con la entrega de la receta médica. En total, el proceso está conformado por 6 operaciones y 6 inspecciones, permitiendo identificar de manera ordenada las actividades críticas que intervienen en el tratamiento y facilitando el análisis para la mejora continua del proceso asistencial.

Figura 6. Diagrama de análisis del proceso de implantología



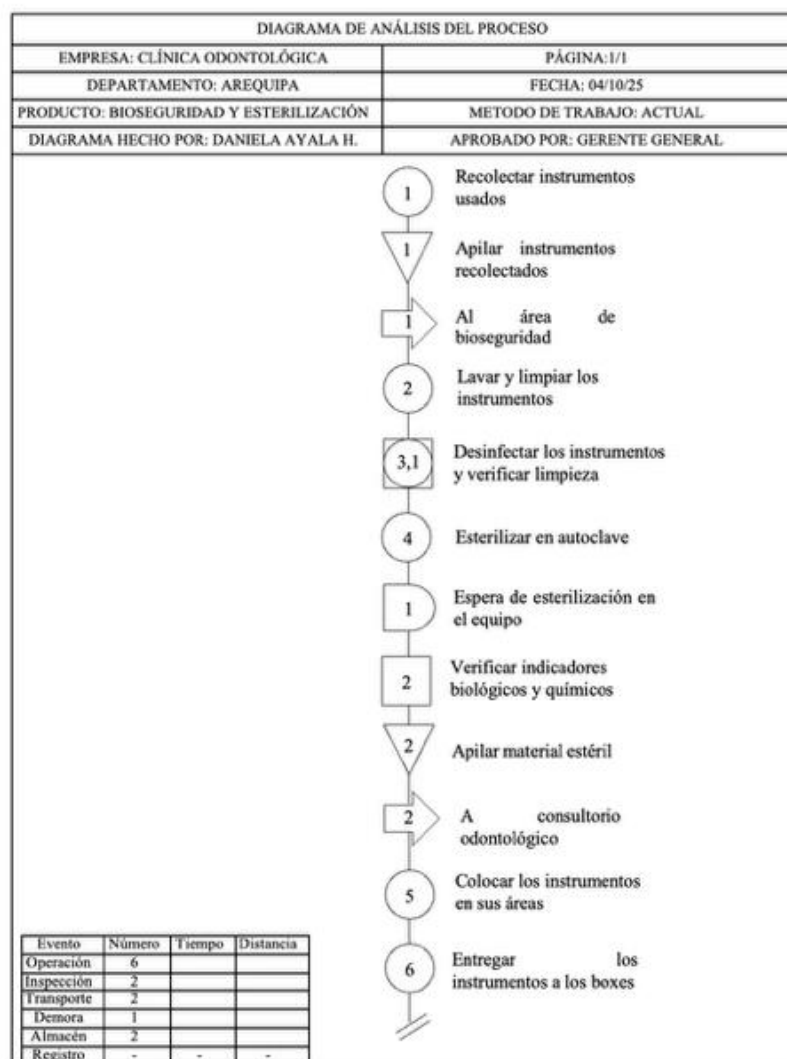
El diagrama de análisis del proceso de implantología representa de manera detallada la secuencia de actividades clínicas, inspecciones, transportes y demoras involucradas en el tratamiento de implantes dentales. Inicia con la evaluación inicial del paciente y el diagnóstico, continúa con exámenes radiográficos, elaboración del plan quirúrgico, ejecución de la cirugía y colocación del implante, e incorpora la evaluación postoperatoria y la prescripción médica y oportunidades de mejora del proceso.

Figura 7. Diagrama de operaciones del proceso de bioseguridad y esterilización



El diagrama de operaciones del proceso de bioseguridad y esterilización describe de manera secuencial las actividades necesarias para garantizar la correcta desinfección y esterilización de los instrumentos odontológicos. El proceso inicia con la recolección y apilado del instrumental usado, continúa con el lavado, desinfección y esterilización en autoclave, e incluye la verificación de indicadores biológicos y químicos, el almacenamiento temporal del material estéril y su posterior distribución a los boxes clínicos.

Figura 8. Diagrama de análisis del proceso de bioseguridad y esterilización



El diagrama de análisis del proceso de bioseguridad y esterilización detalla las actividades, inspecciones, transportes y demoras asociadas al manejo del instrumental odontológico. El proceso inicia con la recolección y traslado de los instrumentos usados al área de bioseguridad, continúa con el lavado, desinfección y esterilización en autoclave, incorpora tiempos de espera y verificación de indicadores biológicos y químicos, y finaliza con la distribución del material estéril a los boxes clínicos, permitiendo identificar oportunidades de mejora en eficiencia y control sanitario.

3.2. Diagnosticar el estado actual del posicionamiento competitivo de Dentis

Describir y analizar el estado actual del posicionamiento competitivo de Dentis en el mercado odontológico de Arequipa, a partir del análisis de indicadores clave mediante estadística descriptiva, con el fin de identificar fortalezas y debilidades competitivas.

3.2.1 Variables y dimensiones analizadas

Variable independiente

Planificación estratégica

Para evaluar la planificación estratégica, se identificaron los objetivos estratégicos formulados por la clínica y se analizó su grado de alineación con la operación diaria. Se determinó que la organización cuenta con ocho objetivos estratégicos definidos, de los cuales cinco se encuentran claramente vinculados a actividades operativas, planes de acción o procesos institucionales.

El cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula:

$(\text{Objetivos estratégicos alineados} / \text{Objetivos estratégicos totales}) \times 100$

$(5 / 8) \times 100 = 62,5 \%$

El resultado obtenido indica que la planificación estratégica presenta un nivel medio de alineación, evidenciando que, si bien existen objetivos estratégicos formulados, no todos se encuentran adecuadamente desplegados hacia la operación, lo que genera brechas entre la planificación y la ejecución.

Análisis del entorno competitivo (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)

Para esta dimensión se evaluó el nivel de aplicación del modelo de Porter en el análisis del entorno externo de la clínica. Se revisó la identificación y análisis sistemático de las cinco fuerzas estratégicas propuestas por el modelo: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

Del análisis realizado, se evidenció que únicamente tres de las cinco fuerzas han sido identificadas y analizadas de manera estructurada dentro de la gestión estratégica de la clínica.

El cálculo aplicado fue el siguiente:

$(\text{Fuerzas estratégicas identificadas} / \text{Total de fuerzas del modelo}) \times 100$

$(3 / 5) \times 100 = 60 \%$

Este resultado refleja un nivel medio de análisis del entorno competitivo, lo que indica que la organización cuenta con una comprensión parcial de las presiones externas que influyen

en su posicionamiento competitivo, siendo necesario fortalecer el análisis integral del entorno mediante la aplicación completa del modelo de Porter.

Alineación estratégica

La alineación estratégica se evaluó mediante la relación existente entre las iniciativas estratégicas implementadas y los objetivos estratégicos definidos por la clínica. Se identificaron diez iniciativas estratégicas en ejecución, de las cuales seis presentan una vinculación directa y coherente con los objetivos estratégicos institucionales.

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

$$(\text{Iniciativas alineadas a los objetivos} / \text{Total de iniciativas}) \times 100$$

$$(6 / 10) \times 100 = 60 \%$$

El resultado obtenido evidencia un nivel medio de alineación estratégica, lo que sugiere que una parte de las iniciativas se desarrolla de manera aislada, sin responder de forma directa a los objetivos estratégicos, limitando la efectividad de la gestión estratégica global.

Mejora de procesos estratégicos

Para esta dimensión se analizó el grado de estandarización de los procesos estratégicos de la clínica. Se identificaron seis procesos estratégicos clave, de los cuales cuatro cuentan con procedimientos documentados, estandarizados y aplicados de manera sistemática.

El cálculo fue el siguiente:

$$(\text{Procesos estratégicos estandarizados} / \text{Total de procesos estratégicos}) \times 100$$

$$(4 / 6) \times 100 = 66,7 \%$$

Este resultado indica un nivel medio de mejora de procesos estratégicos, evidenciando avances en estandarización, aunque aún existen procesos que requieren formalización para fortalecer el control, la eficiencia y la mejora continua.

En conjunto, los resultados obtenidos muestran que la propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de Porter presenta un nivel medio de desarrollo, caracterizado por una planificación estratégica parcialmente alineada, un análisis incompleto del entorno competitivo, una alineación estratégica moderada y una estandarización de procesos aún perfectible. Estos hallazgos justifican la necesidad de implementar una propuesta estratégica estructurada, orientada a fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis.

Variable dependiente

Participación de mercado

Para evaluar la participación de mercado se analizó el volumen de ventas anual de la Clínica Dental Dentis en relación con el total de ventas registradas por las principales clínicas dentales privadas del distrito de Arequipa durante el mismo periodo de análisis.

Se determinó que la Clínica Dentis realizó 2 450 atenciones odontológicas, mientras que el conjunto de clínicas competidoras registró 10 000 atenciones.

El cálculo se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$\left(\frac{\text{Ventas de Dentis}}{\text{Ventas totales del sector}} \right) \times 100$$
$$\left(\frac{2450}{10000} \right) \times 100 = 24,5\%$$

El resultado obtenido indica que la clínica posee una participación de mercado del 24,5 %, reflejando una presencia moderada dentro del mercado odontológico local. Este porcentaje evidencia oportunidades para incrementar su cuota de mercado mediante estrategias de posicionamiento, diferenciación de servicios y fortalecimiento comercial.

Reconocimiento de marca

Para evaluar el reconocimiento de marca se analizó la percepción de los clientes mediante encuestas aplicadas a usuarios de la clínica. Se consideró como reconocimiento positivo aquellos clientes que identificaron espontáneamente a Dentis como una clínica confiable y de calidad.

Del total de 200 encuestas, 132 clientes manifestaron reconocer positivamente la marca.

El cálculo aplicado fue el siguiente:

$$\left(\frac{\text{Menciones positivas}}{\text{Total de encuestas}} \right) \times 100$$
$$\left(\frac{132}{200} \right) \times 100 = 66\%$$

El resultado evidencia que el 66 % de los clientes reconoce positivamente la marca Dentis, mostrando un nivel medio de posicionamiento de marca; sin embargo, aún existe un porcentaje importante de usuarios que no identifica claramente sus atributos diferenciales.

Ventaja competitiva

Para esta dimensión se evaluó el grado en que los clientes reconocen los atributos diferenciadores de la clínica frente a la competencia. Se establecieron 10 atributos estratégicos esperados, tales como tecnología moderna, calidad del servicio, rapidez de atención, atención personalizada, infraestructura, experiencia profesional, bioseguridad, ubicación, innovación y precios competitivos.

Como resultado del análisis se identificó que los clientes reconocen 7 atributos diferenciadores.

El cálculo fue el siguiente:

$$\left(\frac{\text{Atributos diferenciadores reconocidos}}{\text{Total de atributos esperados}} \right) \times 100$$

$$\left(\frac{7}{10} \right) \times 100 = 70\%$$

El resultado obtenido indica que la clínica presenta una ventaja competitiva del 70 %, reflejando que posee características diferenciadoras valoradas por los clientes, aunque aún existen oportunidades para fortalecer aspectos estratégicos que incrementen su competitividad frente a otras clínicas odontológicas.

Percepción del cliente

Para medir la percepción del cliente se analizaron los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas al finalizar la atención odontológica.

De un total de 200 pacientes encuestados, 158 manifestaron encontrarse satisfechos con el servicio recibido.

El cálculo realizado fue el siguiente:

$$\left(\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de encuestados}} \right) \times 100$$

$$\left(\frac{158}{200} \right) \times 100 = 79\%$$

El resultado evidencia que el 79 % de los pacientes presenta una percepción favorable del servicio, lo que refleja un nivel aceptable de satisfacción; no obstante, aún existe margen para implementar acciones de mejora orientadas a incrementar la experiencia del paciente y fortalecer su fidelización.

3.2.2 Análisis estadístico

Figura 8. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del posicionamiento competitivo de Dentis

Estadísticos					
		Percepcion_P articipacion_ Mercado	Percepcion_ Reconocimie nto_Marca	Percepcion_S atisfaccion_C liente	Ventaja_Com petitiva_Perci bida
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0

La figura presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a las dimensiones de percepción de participación de mercado, reconocimiento de marca, satisfacción del cliente y ventaja competitiva percibida del Centro Odontológico Dentis. Se observa que la totalidad de los datos analizados es válida (N = 15) y no se registran valores perdidos, lo que garantiza la

consistencia de la información utilizada para el diagnóstico del posicionamiento competitivo y respalda la confiabilidad del análisis estadístico realizado.

Figura 9. Estadísticos descriptivos de los indicadores del posicionamiento competitivo y la planificación estratégica en Dentis

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Objetivos_Estrategicos_Claros	15	3	5	4,40	,737
Aporte_Trabajo_a_Objetivos	15	4	5	4,67	,488
Procesos_Estandarizados	15	3	5	4,40	,737
Ventaja_Competitiva_Percibida	15	5	5	5,00	,000
Capacitacion_Constante	15	2	5	4,40	,910
Comunicacion_Interareas	15	3	5	4,53	,640
Impacto_Estrategia_Hoshin_Porter	15	3	5	4,73	,594
Propuesta_Mejora_Area	15	3	5	4,60	,737
Eficiencia_Gestion_Insumos	15	4	5	4,73	,458
Percepcion_Satisfaccion_Cliente	15	3	5	4,20	,676
Percepcion_Reconocimiento_Marca	15	4	5	4,33	,488
Percepcion_Participacion_Mercado	15	4	5	4,27	,458
N válido (por lista)	15				

La figura presenta los estadísticos descriptivos de los principales indicadores asociados al posicionamiento competitivo y a la propuesta de planificación estratégica basada en Hoshin Kanri y el modelo de Porter en la clínica Dentis. Los resultados evidencian medias elevadas en la mayoría de los indicadores, destacando la ventaja competitiva percibida y el impacto de la estrategia Hoshin Kanri-Porter, lo que refleja una percepción favorable del personal respecto a la claridad estratégica, la eficiencia operativa, la comunicación interna y la competitividad de la organización. Asimismo, la baja desviación estándar indica homogeneidad en las respuestas, fortaleciendo la consistencia del diagnóstico realizado.

Figura 10. Distribución de frecuencias de la percepción de participación de mercado de Dentis

Percepcion_Participacion_Mercado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	11	73,3	73,3	73,3
	5	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

La figura muestra la distribución de frecuencias y porcentajes correspondiente a la percepción de participación de mercado de la clínica Dentis. Se observa que el 73,3 % de los encuestados calificó este aspecto con un nivel de acuerdo alto (valor 4), mientras que el 26,7 % lo evaluó con el nivel máximo (valor 5). Estos resultados indican una percepción mayoritariamente favorable del personal respecto al posicionamiento de Dentis en el mercado odontológico, evidenciando un reconocimiento positivo de su presencia y competitividad frente a otras clínicas del sector.

Figura 11. Distribución de frecuencias de la percepción del reconocimiento de marca de Dentis

Percepcion_Reconocimiento_Marca					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	10	66,7	66,7	66,7
	5	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

La figura presenta la distribución de frecuencias y porcentajes relacionada con la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis. Los resultados muestran que el 66,7 % de los encuestados calificó este aspecto con un nivel alto (valor 4), mientras que el 33,3 % lo evaluó con el nivel máximo (valor 5). Esto evidencia que el personal percibe a Dentis como una clínica con un reconocimiento de marca sólido y positivo en el mercado odontológico, asociado a su trayectoria, prestigio profesional y diferenciación en implantología frente a sus competidores.

Figura 12. Distribución de frecuencias de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis

Percepcion_Satisfaccion_Cliente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	13,3	13,3	13,3
	4	8	53,3	53,3	66,7
	5	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

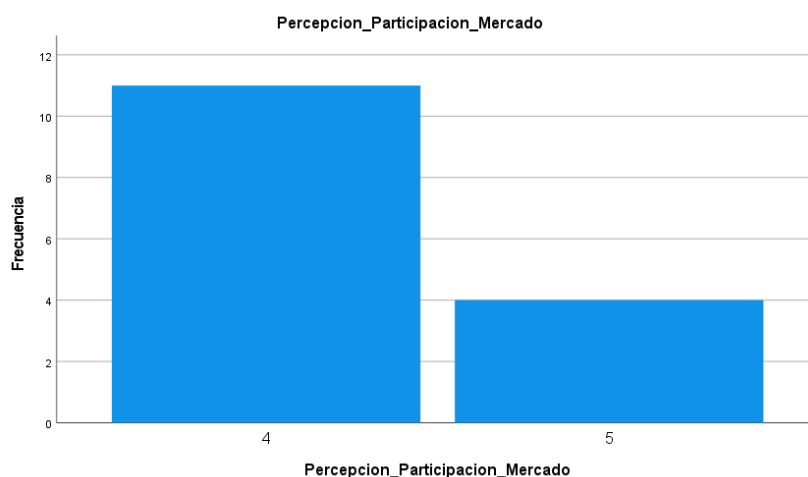
La figura muestra la distribución de frecuencias y porcentajes correspondiente a la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis. Se observa que el 53,3 % de los encuestados calificó este aspecto con un nivel alto (valor 4) y el 33,3 % con el nivel máximo (valor 5), mientras que solo el 13,3 % manifestó una percepción neutra (valor 3). Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la satisfacción del cliente, evidenciando confianza en la atención brindada, la calidad del servicio y la experiencia general ofrecida por la clínica.

Figura 13. Distribución de frecuencias de la ventaja competitiva percibida de la clínica Dentis

Ventaja_Competitiva_Percibida						
			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5		15	100,0	100,0	100,0

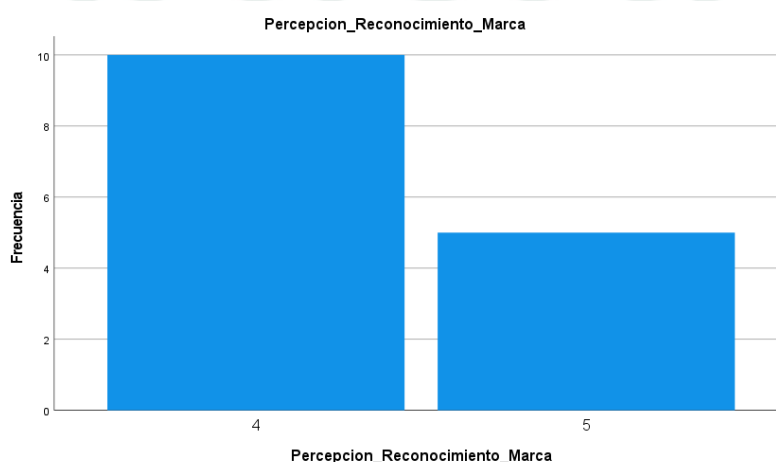
La figura presenta la distribución de frecuencias y porcentajes correspondiente a la ventaja competitiva percibida de la clínica Dentis. Se observa que el 100 % de los encuestados calificó este aspecto con el nivel máximo (valor 5), lo que evidencia una percepción unánime y altamente favorable respecto a la ventaja competitiva de la clínica frente a sus competidores. Este resultado refleja el reconocimiento del personal sobre la diferenciación de Dentis, sustentada principalmente en su especialización en implantología, el uso de tecnología avanzada y la experiencia profesional del equipo, consolidando su posicionamiento competitivo en el mercado odontológico.

Figura 14. Distribución gráfica de la percepción de participación de mercado de la clínica Dentis



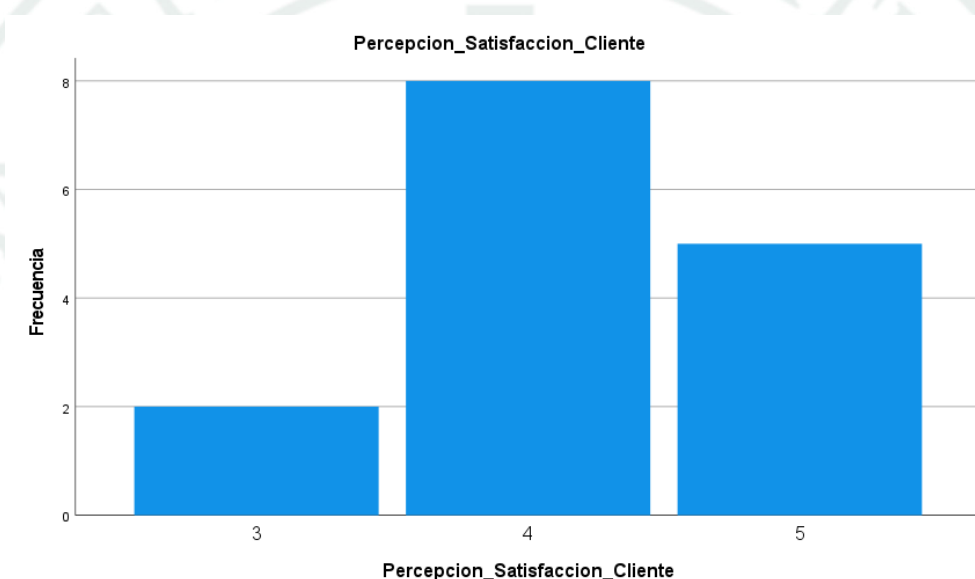
La figura muestra el gráfico de barras correspondiente a la percepción de participación de mercado de la clínica Dentis, según la opinión del personal encuestado. Se observa una mayor concentración de respuestas en el nivel 4, lo que indica que la mayoría de los colaboradores considera que la clínica posee una participación de mercado alta. Asimismo, un grupo menor asigna el nivel máximo (5), reflejando una percepción muy favorable del posicionamiento de Dentis en el mercado odontológico. En conjunto, el gráfico evidencia un reconocimiento positivo y consistente de la presencia competitiva de la clínica frente a otras organizaciones del sector.

Figura 15. Distribución gráfica de la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis



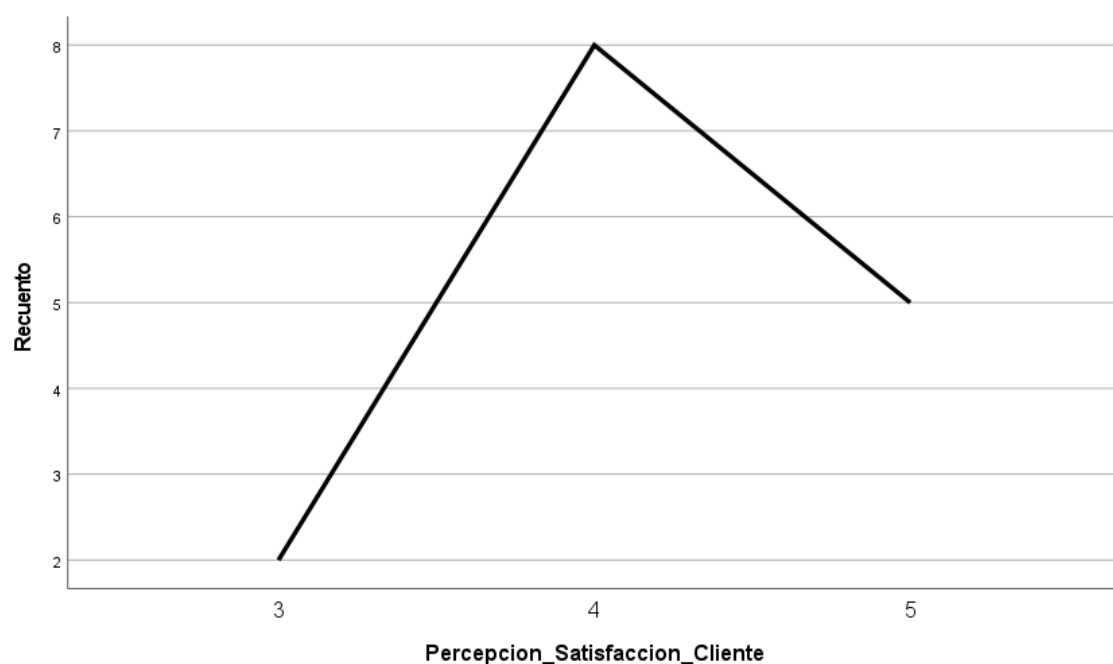
La figura presenta el gráfico de barras correspondiente a la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis. Se observa que la mayor frecuencia de respuestas se concentra en el nivel 4, lo que indica que la mayoría de los colaboradores considera que la clínica posee un alto reconocimiento de marca en el mercado odontológico. Asimismo, una proporción significativa de encuestados asigna el nivel máximo (5), reflejando una percepción muy favorable de la visibilidad, reputación y posicionamiento de la marca Dentis frente a sus competidores, sustentada en su trayectoria y especialización en implantología.

Figura 16. Distribución gráfica de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis



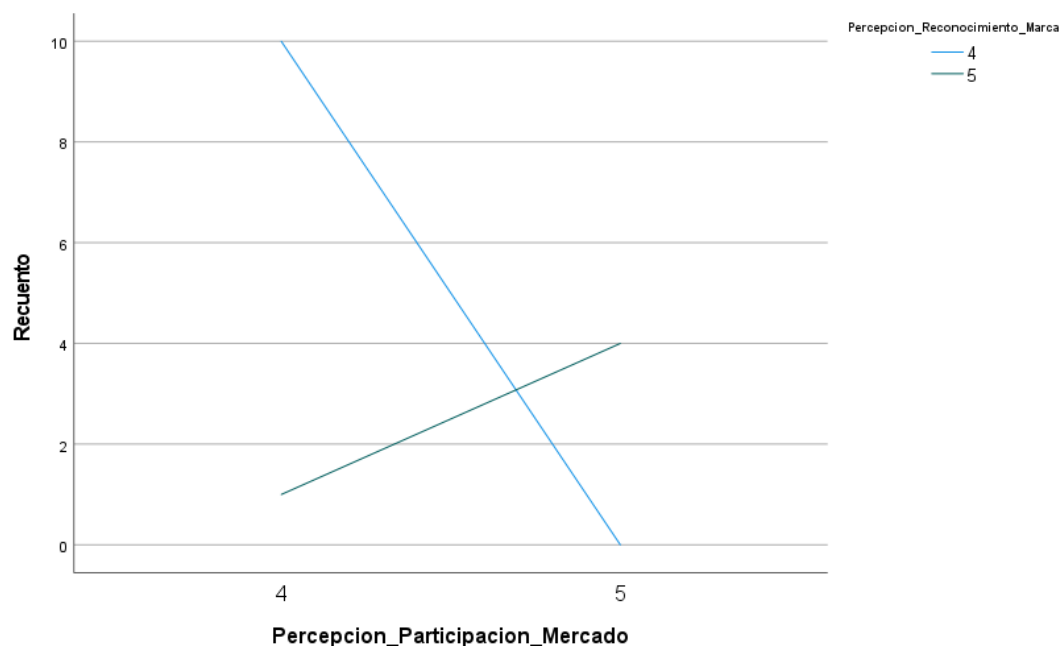
La figura muestra el gráfico de barras correspondiente a la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis. Se evidencia que la mayor frecuencia de respuestas se concentra en el nivel 4, lo que indica que la mayoría del personal percibe un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes. Asimismo, un grupo importante de respuestas se ubica en el nivel máximo (5), reflejando una valoración muy positiva de la atención, la confianza generada y la calidad del servicio. La presencia reducida de respuestas en el nivel 3 sugiere oportunidades puntuales de mejora, sin afectar la percepción general favorable del servicio brindado.

Figura 17. Tendencia de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis



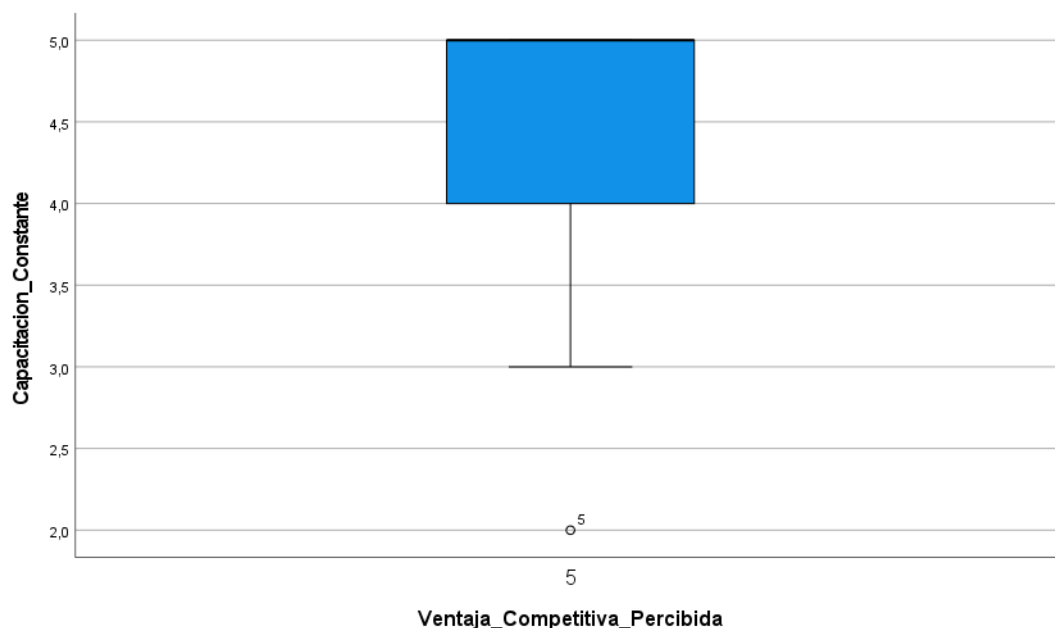
La figura presenta el gráfico de líneas que representa la tendencia de la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis, según el recuento de respuestas obtenidas. Se observa un incremento significativo desde el nivel medio (3) hasta el nivel alto (4), donde se concentra la mayor cantidad de respuestas, seguido de una ligera disminución en el nivel máximo (5). Esta tendencia evidencia que la percepción predominante del personal se sitúa en un nivel alto de satisfacción del cliente, reflejando confianza en la calidad del servicio, la atención brindada y la experiencia general del paciente, con oportunidades puntuales para fortalecer la excelencia del servicio.

Figura 18. Relación entre la percepción de participación de mercado y el reconocimiento de marca de la clínica Dentis



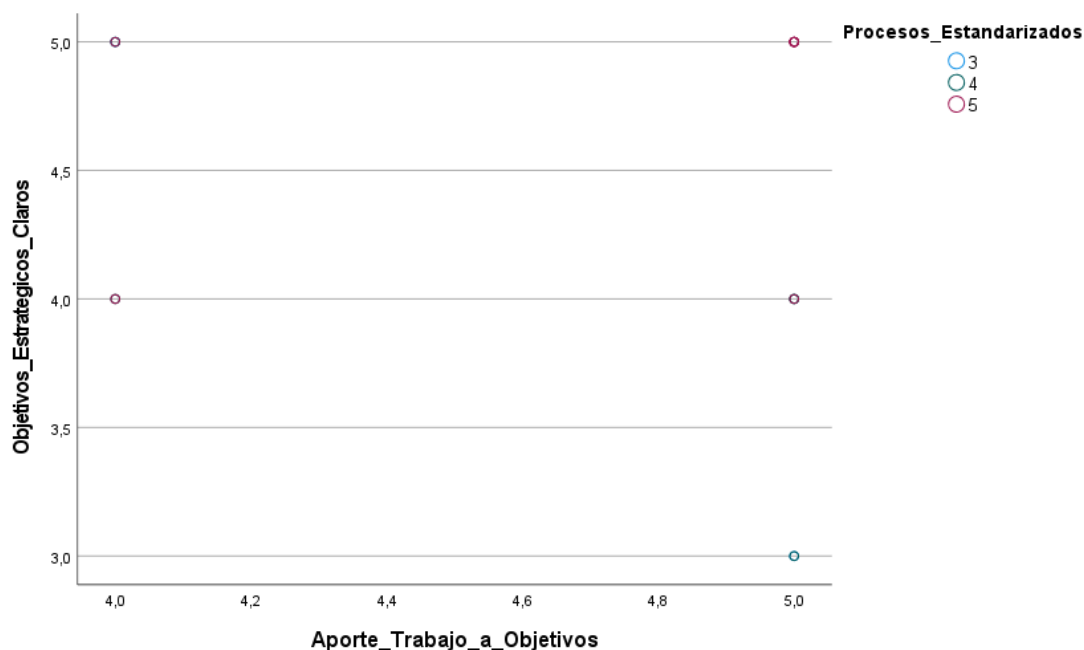
La figura presenta un gráfico de líneas que compara la percepción de participación de mercado con el reconocimiento de marca de la clínica Dentis. Se observa que, cuando la percepción de participación de mercado se sitúa en el nivel alto (valor 4), el reconocimiento de marca presenta su mayor concentración de respuestas. Asimismo, en el nivel máximo de participación de mercado (valor 5), se evidencia un incremento del reconocimiento de marca en su nivel más alto. Esta relación sugiere que una mayor percepción de presencia y posicionamiento de Dentis en el mercado odontológico se asocia directamente con un mayor reconocimiento de su marca, reforzando su posicionamiento competitivo frente a otras clínicas del sector.

Figura 19. Diagrama de caja de la capacitación constante según la ventaja competitiva percibida en la clínica Dentis



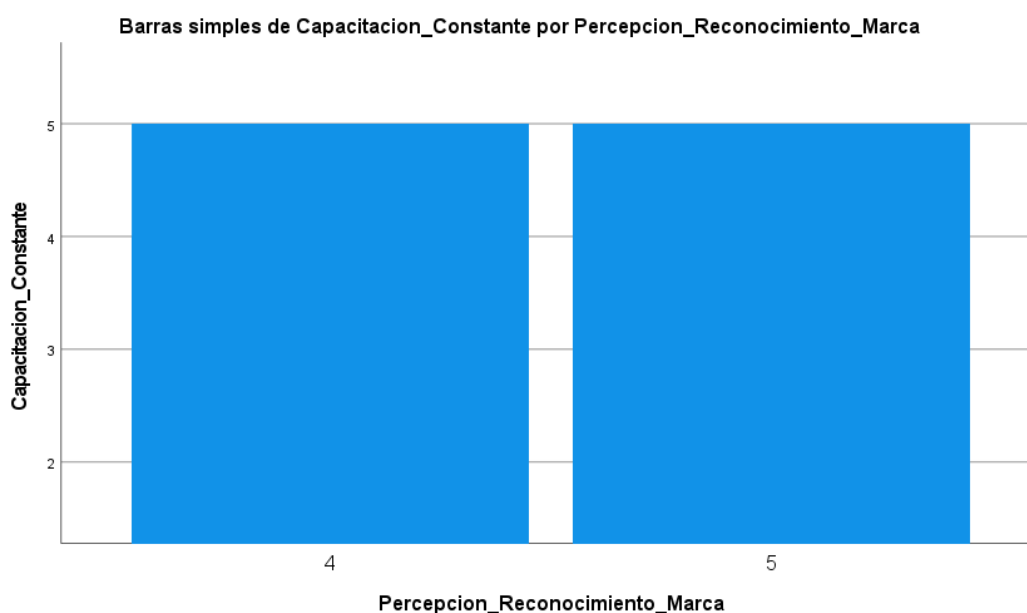
La figura presenta un diagrama de caja que muestra la distribución de la percepción de la capacitación constante del personal en relación con la ventaja competitiva percibida de la clínica Dentis. Se observa que la mayoría de los valores se concentran entre los niveles altos (4 y 5), lo que indica una percepción favorable sobre la capacitación como factor clave de competitividad. Asimismo, la dispersión limitada de los datos refleja homogeneidad en las respuestas, mientras que la presencia de un valor atípico sugiere oportunidades puntuales de mejora en la frecuencia o alcance de las capacitaciones. En conjunto, los resultados evidencian que la capacitación constante es percibida como un elemento relevante para sostener la ventaja competitiva de la clínica.

Figura 20. Relación entre el aporte del trabajo a los objetivos, la claridad de los objetivos estratégicos y la estandarización de procesos en la clínica Dentis



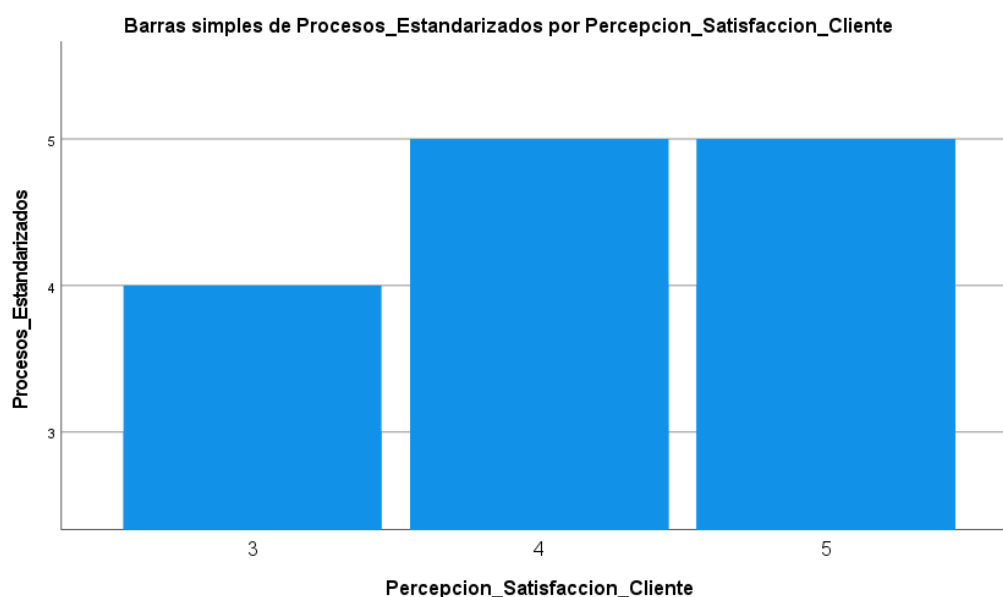
La figura presenta un diagrama de dispersión que analiza la relación entre el aporte del trabajo individual a los objetivos institucionales y la claridad de los objetivos estratégicos, incorporando como variable de referencia el nivel de estandarización de los procesos. Se observa que los mayores niveles de claridad de los objetivos y de aporte del trabajo se asocian con valores altos de estandarización de procesos, lo que evidencia una alineación interna favorable en la clínica Dentis. Este resultado sugiere que la definición clara de los objetivos estratégicos y la comprensión del rol de cada colaborador contribuyen a la correcta estandarización de los procesos, fortaleciendo la planificación estratégica y el desempeño organizacional.

Figura 21. Relación entre la capacitación constante y la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis



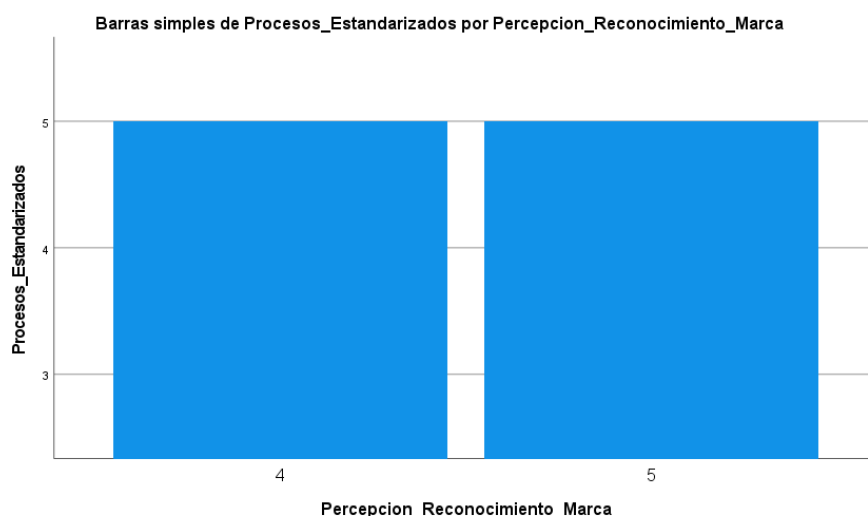
La figura presenta un gráfico de barras simples que muestra la relación entre la capacitación constante del personal y la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis. Se observa que, tanto en el nivel alto (4) como en el nivel muy alto (5) de reconocimiento de marca, la capacitación constante alcanza valores elevados. Esto evidencia que el fortalecimiento continuo de las competencias del personal se asocia directamente con una mejor percepción del reconocimiento de la marca Dentis en el mercado odontológico, destacando la capacitación como un factor clave para consolidar su prestigio y posicionamiento competitivo.

Figura 22. Relación entre la estandarización de procesos y la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis



La figura presenta un gráfico de barras simples que muestra la relación entre el nivel de estandarización de los procesos y la percepción de satisfacción del cliente en la clínica Dentis. Se observa que a medida que aumenta la percepción de satisfacción del cliente, los procesos estandarizados alcanzan valores más altos, concentrándose en los niveles 4 y 5. Este resultado evidencia que la correcta estandarización de los procesos de atención contribuye significativamente a mejorar la experiencia del cliente, fortaleciendo la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el posicionamiento competitivo de la clínica en el mercado odontológico.

Figura 23. Relación entre los procesos estandarizados y la percepción del reconocimiento de marca en la clínica Dentis



La figura presenta un gráfico de barras simples que muestra la relación entre el nivel de estandarización de los procesos y la percepción del reconocimiento de marca de la clínica Dentis. Se observa que, tanto en el nivel alto (4) como en el nivel muy alto (5) de reconocimiento de marca, los procesos estandarizados alcanzan el valor máximo. Este resultado evidencia que la correcta estandarización de los procesos clínicos y administrativos contribuye de manera directa al fortalecimiento del reconocimiento de la marca Dentis, al garantizar consistencia en la atención, calidad del servicio y una experiencia homogénea para los pacientes, lo cual refuerza su posicionamiento competitivo en el mercado odontológico.

Se presenta la distribución de frecuencias de las dimensiones participación de mercado, reconocimiento de marca, satisfacción del cliente y ventaja competitiva, considerando una muestra total de 15 observaciones. Los resultados muestran las frecuencias absolutas, porcentajes, porcentajes válidos y porcentajes acumulados obtenidos para cada valor registrado en las dimensiones evaluadas. Debido a que no se presentan datos perdidos, el porcentaje y el porcentaje válido coinciden en todas las categorías, mientras que el porcentaje acumulado permite observar cómo se concentra progresivamente la totalidad de las respuestas.

En la dimensión participación de mercado, se observa que 11 de las 15 observaciones (73,3 %) obtuvieron un valor de 4, mientras que las restantes 4 observaciones (26,7 %) alcanzaron un valor de 5. El cálculo del primer porcentaje se obtiene mediante $11/15 \times 100 = 73,3\%$, mientras que para el valor 5 se obtiene $4/15 \times 100 = 26,7\%$. De esta manera, el

porcentaje acumulado alcanza 73,3 % en el valor 4 y llega al 100,0 % al incorporar el valor 5. Esto evidencia una concentración importante de las respuestas en el nivel 4, aunque existe un grupo menor que alcanza el nivel máximo de la escala.

Respecto a la dimensión reconocimiento de marca, los resultados indican que 10 observaciones presentan un valor de 4, equivalente al 66,7 %, mientras que 5 observaciones presentan un valor de 5, equivalente al 33,3 %. Los porcentajes se obtienen respectivamente mediante $10/15 \times 100 = 66,7\%$ y $5/15 \times 100 = 33,3\%$. El porcentaje acumulado alcanza 66,7 % con el valor 4 y posteriormente 100,0 % con el valor 5. Por tanto, la mayor concentración se encuentra nuevamente en el nivel 4, aunque una tercera parte de las observaciones se ubica en el nivel superior, mostrando una valoración favorable del reconocimiento de la marca.

Para la dimensión satisfacción del cliente, se identifica una distribución entre tres niveles. El 13,3 %, correspondiente a 2 de las 15 observaciones, presenta un valor de 3; el 53,3 %, equivalente a 8 observaciones, presenta un valor de 4; y el 33,3 %, correspondiente a 5 observaciones, alcanza un valor de 5. Los cálculos son $2/15 \times 100 = 13,3\%$, $8/15 \times 100 = 53,3\%$ y $5/15 \times 100 = 33,3\%$. En términos acumulados, los porcentajes pasan de 13,3 % en el valor 3 a 66,7 % al incorporar el valor 4 y finalmente alcanzan 100,0 % con el valor 5. Este comportamiento evidencia que la mayor proporción de respuestas se concentra en el nivel 4, seguido del nivel 5, mientras que solamente una proporción reducida se encuentra en el nivel 3.

Finalmente, en la dimensión ventaja competitiva, se observa una concentración absoluta de las respuestas en el valor 5, puesto que las 15 observaciones registradas corresponden a dicho nivel, representando el 100,0 % de la muestra. El cálculo corresponde a $15/15 \times 100 = 100,0\%$, por lo que tanto el porcentaje como el porcentaje válido y el porcentaje acumulado alcanzan el 100,0 %. Este resultado evidencia que, para esta dimensión, la totalidad de las observaciones se encuentra en el nivel máximo considerado en la escala.

Figura 24. Estadísticos descriptivos por dimensiones

Dimensión	Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Participación de mercado	4	11	73.3	73.3	73.3
Participación de mercado	5	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	100.0
Reconocimiento de marca	4	10	66.7	66.7	66.7
Reconocimiento de marca	5	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	100.0
Satisfacción del cliente	3	2	13.3	13.3	13.3
Satisfacción del cliente	4	8	53.3	53.3	66.7
Satisfacción del cliente	5	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	100.0
Ventaja competitiva	5	15	100.0	100.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	100.0

El análisis del posicionamiento competitivo de la clínica Dentis se realizó integrando los resultados obtenidos en las dimensiones de participación de mercado, reconocimiento de marca, ventaja competitiva y satisfacción del cliente, a partir de la estadística descriptiva aplicada al personal interno.

Fortalezas competitivas actuales

Los resultados evidencian fortalezas claramente consolidadas en el posicionamiento competitivo de Dentis. En primer lugar, la ventaja competitiva percibida presenta un resultado sobresaliente, ya que el 100 % de los encuestados la calificó en el nivel máximo, lo que refleja un reconocimiento unánime de la diferenciación de la clínica frente a sus competidores. Esta ventaja se sustenta principalmente en la especialización en implantología, el uso de tecnología avanzada, la experiencia profesional del director médico y el prestigio acumulado en el mercado regional.

Asimismo, el reconocimiento de marca muestra valores elevados, con el 100 % de las respuestas ubicadas en niveles altos y muy altos (4 y 5), lo que confirma que Dentis cuenta con una marca sólida, bien posicionada y asociada a calidad, confianza y especialización. De manera complementaria, la participación de mercado percibida también presenta una valoración favorable, concentrándose mayoritariamente en el nivel alto, lo que indica que el personal reconoce una presencia competitiva relevante de la clínica en el sector odontológico.

Finalmente, la satisfacción del cliente es percibida como alta, con más del 86 % de las respuestas en los niveles 4 y 5, lo que evidencia una valoración positiva de la atención, la calidad del servicio y la experiencia del paciente, factores clave para la fidelización y sostenibilidad competitiva.

Debilidades estratégicas identificadas

A pesar de los resultados favorables, el análisis también permite identificar debilidades estratégicas que requieren atención. En primer lugar, aunque la satisfacción del cliente es mayoritariamente alta, se registra un 13,3 % de respuestas en un nivel medio, lo que sugiere oportunidades de mejora en aspectos específicos como tiempos de respuesta, procesos administrativos o comunicación con el paciente.

Asimismo, los análisis cruzados evidencian que la estandarización de procesos, si bien es alta, aún presenta margen para fortalecerse de manera homogénea en todas las áreas. Esto indica que la ventaja competitiva actual depende en gran medida del liderazgo profesional y la especialización técnica, más que de un sistema plenamente institucionalizado y replicable, lo que representa un riesgo estratégico a largo plazo.

Nivel general de posicionamiento competitivo

Considerando de manera integrada los resultados obtenidos en todas las dimensiones analizadas, se concluye que la clínica Dentis presenta un nivel general de posicionamiento competitivo ALTO. Esta afirmación se sustenta en los elevados porcentajes de percepción positiva registrados, especialmente en la ventaja competitiva percibida (100 % en nivel máximo), el reconocimiento de marca y la satisfacción del cliente, cuyos promedios superan ampliamente el valor de referencia medio de la escala.

La Figura presenta el análisis FODA del Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L., elaborado a partir de la evaluación de su posicionamiento competitivo y de las condiciones internas y externas que influyen en su desempeño. En el componente de fortalezas se identifican como principales elementos diferenciadores la especialización y liderazgo en implantología dental, la experiencia del director médico y del equipo profesional, el uso de tecnología avanzada, el reconocimiento de marca y la elevada percepción de ventaja competitiva, valorada en su nivel máximo por el 100 % de los encuestados. Asimismo, se destaca la participación favorable en el mercado, la satisfacción del cliente, con más del 86 % de respuestas concentradas en niveles altos y muy altos, y la existencia de manuales, procedimientos y políticas internas que respaldan la gestión institucional. En cuanto a las debilidades, se evidencia que el 13,3 % de los clientes presenta un nivel medio de satisfacción, lo cual señala oportunidades de mejora relacionadas con los tiempos de respuesta, los procesos administrativos y la comunicación con los pacientes; además, persiste un margen de mejora en la estandarización homogénea de los procesos y una dependencia significativa del liderazgo profesional y de la especialización técnica. Respecto a las oportunidades, se consideran el crecimiento de la demanda de servicios odontológicos especializados, la posibilidad de ampliar convenios y alianzas estratégicas, los avances tecnológicos en implantología, la expansión de la cartera de servicios y el fortalecimiento del posicionamiento en nuevos segmentos de mercado. Finalmente, entre las amenazas se reconoce principalmente el incremento de la competencia en el sector odontológico, acompañado de cambios regulatorios, posibles

incrementos en los costos de insumos y equipos, riesgos asociados a la atención clínica, condiciones económicas que pueden afectar la capacidad de pago de los pacientes y eventuales situaciones sanitarias que podrían comprometer la continuidad de los servicios. En conjunto, el análisis evidencia que Dentis Implant posee una posición competitiva favorable, sustentada en fortalezas internas consolidadas, aunque requiere fortalecer sus procesos estratégicos y operativos para aprovechar las oportunidades del entorno y reducir los factores que podrían limitar la sostenibilidad de su posicionamiento.

Figura 25. FODA

ANÁLISIS FODA Centro Odontológico Dentis Implant E.I.R.L.	
FORTALEZAS • Especialización y liderazgo en implantología dental, principal factor de diferenciación competitiva. • Experiencia del director médico y equipo profesional altamente capacitado. • Uso de tecnología avanzada en los tratamientos. • Reconocimiento de marca sólido, asociado a calidad, confianza y especialización. • Alta percepción de ventaja competitiva frente a la competencia (100 % en nivel máximo). • Buena participación de mercado en el sector odontológico de la región. • Elevada satisfacción del cliente (más del 86 % en niveles altos y muy altos). • Disponibilidad de manuales, procedimientos y políticas internas que respaldan la gestión.	DEBILIDADES • 13,3 % de los clientes percibe un nivel medio de satisfacción, lo que evidencia oportunidades de mejora en tiempos de respuesta, procesos administrativos o comunicación. • Estandarización de procesos aún con margen de mejora, especialmente en todas las áreas de la clínica. • Dependencia del liderazgo profesional y la especialización técnica, más que de un sistema plenamente institucionalizado y replicable. • Posible incremento en la demanda que podría generar saturación en la capacidad operativa y en la atención.
OPORTUNIDADES • Creciente demanda de servicios odontológicos especializados en la región y en el sur del Perú. • Expansión de la cobertura de aseguradoras y convenios con empresas. • Avances tecnológicos en implantología y odontología mínimamente invasiva. • Posibilidad de ampliar la cartera de servicios y atraer nuevos segmentos de pacientes. • Alianzas estratégicas con instituciones y proveedores del sector salud. • Aumento del interés en la salud bucal y tratamientos estéticos.	AMENAZAS • Alta competencia en el sector odontológico, tanto en la zona de Yanahuara como en Arequipa. • Cambios en la normativa sanitaria y regulaciones del sector salud. • Incremento en los costos de insumos y equipos odontológicos. • Riesgo de infecciones y complicaciones clínicas que afecten la reputación de la clínica. • Inestabilidad económica que pueda reducir la capacidad de pago de los pacientes. • Posibles crisis sanitarias o emergencias que afecten la continuidad de los servicios.

No obstante, para consolidar y sostener este posicionamiento en el tiempo, resulta estratégico reforzar la planificación estratégica formal, profundizar la estandarización de procesos y fortalecer mecanismos sistemáticos de mejora continua, alineados a la metodología Hoshin Kanri y al análisis permanente del entorno competitivo mediante el modelo de Porter.

3.3. Analizar el entorno estratégico de la empresa – Fuerzas de Porter

Analizar el entorno competitivo en el que opera el Centro Odontológico Dentis mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de identificar las principales presiones competitivas y oportunidades estratégicas que influyen en su posicionamiento en el mercado odontológico de la ciudad de Arequipa. Este análisis permite comprender la intensidad de la competencia, la estructura del sector y los factores externos que condicionan la sostenibilidad y rentabilidad de la clínica.

3.3.1 Fundamentación del modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la estructura competitiva de una industria a partir de cinco fuerzas clave: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos. Su aplicación resulta especialmente útil en organizaciones de servicios de salud, como las clínicas odontológicas, ya que permite identificar el nivel de presión competitiva del entorno, evaluar la rentabilidad del sector y analizar la sostenibilidad de la ventaja competitiva. En este estudio, el modelo facilita la identificación de factores externos críticos que influyen en el posicionamiento competitivo de Dentis.

3.3.2 Aplicación del modelo de Porter

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló bajo un enfoque descriptivo analítico. La información fue recopilada a partir de entrevistas informales al director médico y personal clave, análisis documental interno de la clínica, observación del mercado odontológico local y revisión de información sectorial.

Se utilizó una escala cualitativa de valoración del impacto competitivo clasificada en bajo, medio y alto, considerando criterios específicos para cada fuerza, tales como nivel de inversión requerida, grado de diferenciación, dependencia de proveedores, sensibilidad al precio y concentración del mercado. Este enfoque permitió evaluar de manera integral las presiones competitivas que afectan a Dentis.

Tabla 2. Análisis del entorno estratégico del Centro Odontológico Dentis mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza Estratégica	Aspectos a Evaluar	Observaciones Relevantes / Análisis Interno	Valoración del Impacto (Alto / Medio / Bajo)
1. Amenaza de nuevos entrantes	Barreras de entrada (tecnología, licencias, inversión inicial)	Alta inversión inicial y costos fijos elevados. -Requisitos legales y regulatorios cada vez más estrictos (Licencia Sanitaria, inscripción en SUSALUD, normas de bioseguridad, manejo de residuos biocontaminados, cumplimiento en SST). – Acceso a tecnología avanzada. – Construcción de prestigio y confianza del paciente. – Acceso limitado a proveedores especializados.	Bajo
	Número de nuevas clínicas instaladas en los últimos 3 años que ofrezcan el servicio de implantología	En los últimos 3 años a nivel regional se instalaron 35 centros odontológicos, de los cuáles 14 son clínicas odontológicas y las restantes son consultorios, de los cuáles la minoría (5) ofrece el servicio de implantes.	Medio
	Diferenciación y fidelización actuales en Dentis	Dentis fue pionera en el servicio de implantología en el sur y mantiene un prestigio asociado a la técnica mínimamente invasiva. Sin embargo, su nivel de fidelización de pacientes aún depende más de la calidad del servicio y del prestigio del director médico, que de programas estructurados de retención o convenios. Existe diferenciación clara en implantología, pero en otros servicios la oferta es similar a la competencia. Se puede afirmar que si existe fidelización moderada solo por el servicio de implantología y prestigio del director médico de pacientes de clase social A/B.	Medio
2. Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores críticos (materiales,	La clínica depende de 1 proveedor crítico. Y el total de proveedores son 5, teniendo en cuenta que el director médico	Medio

	implantes, tecnología)	importa directamente algunos insumos (implantes e instrumental).	
	- Dependencia de marcas específicas	Existe una fuerte dependencia de una marca extranjera, para importar los insumos, lo que puede afectar su continuidad operativa de Dentis si hay retrasos o aumentos de precio. Esto limita la capacidad de sustitución y puede generar riesgo ante retrasos logísticos o cambios en costos de importación. Pero aún así la clínica Dentis es fidelizada de esta marca por lo que el servicio es personalizado y con bajo margen de riesgo logístico o de calidad.	Media
	- Capacidad de negociación de precios o condiciones	Dentis, al ser proveedor de clínicas en la región, posee fuerte poder en costos y condiciones frente a competidores locales. Frente a fabricantes internacionales su poder es menor, pero en el mercado nacional es alto.	Alto
3. Poder de negociación de los clientes	- Sensibilidad al precio y percepción de valor	La clínica de acuerdo a los precios, servicios y localidad donde se encuentra, cuenta con mayor atención de pacientes de clase A/B los cuáles priorizan calidad, prestigio y mínima invasión sobre el precio. Son menos sensibles al costo si perciben valor agregado.	Medio
	- Canales de comunicación y tiempos de respuesta	Los pacientes piden una atención personalizada, con respuesta directa y rápida. Sin embargo, la digitalización aún es limitada al igual que la automatización con IA.	Alto
	- Nivel de fidelización / recurrencia	El nivel de fidelización es alto en pacientes de implantes por confianza en el especialista, pero en servicios generales los pacientes tienden a rotar según precio y ubicación.	Medio
	- Aparición de tratamientos	Dentis trae la tecnología de tratamientos del extranjero y la	Baja

4. Amenaza de productos sustitutos	alternativos o más accesibles	imparte en todo el Sur por lo que asisten doctores de diversas partes del mundo y no solo a nivel provincial o nacional, por lo que la aparición de tratamientos alternativos no es una amenaza por que ellos mismos la plasman y en cuánto a la accesibilidad, las opciones más baratas son menos valoradas por pacientes de nivel A/B por lo que tampoco implica una amenaza para Dentis.	
	- Tecnología disruptiva (por ejemplo, turismo odontológico, tratamientos digitales)	Los avances en odontología digital (escáneres intraorales, diseño de sonrisa en 3D) y el turismo odontológico generan una amenaza creciente. Dentis no ha incorporado aún todos estos recursos, aunque tiene ventaja en implantología.	Medio
	- Nivel de educación del cliente sobre tratamientos	Un paciente informado tiende a comparar más y exigir mejores resultados estéticos y funcionales. En Arequipa, el nivel de información está aumentando, lo que intensifica la presión sobre precios y diferenciación.	Medio
5. Rivalidad entre competidores existentes	Número de competidores directos en Arequipa	Existe alta concentración de clínicas odontológicas, principalmente en Yanahuara (3), Cayma, Jose Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado y zonas céntricas, muchas de ellas con inversión reciente y modernas instalaciones. Y de la misma manera los consultorios odontológicos, todos ellos tanto clínicas como consultorios representan competencia directa para Dentis.	Alto
	- Intensidad de campañas publicitarias de la competencia	Los competidores invierten fuertemente en marketing digital (Facebook, Instagram, Google Ads) y promociones. Dentis tiene presencia limitada en publicidad, lo que reduce su visibilidad frente a nuevos pacientes.	Alto
	- Diferenciación de servicios ofrecidos	Servicio de implantología con tecnología avanzada técnica de implantología (minimamente	Alto

por Dentis frente a competidores	invasiva). La clínica odontológica Dentis es proveedora de algunos insumos como los implantes e instrumentología para clínicas odontológicas en Arequipa como Odonto Perú y otras ubicadas en Lima, Cuzco, Ayacucho, entre otras.
----------------------------------	---

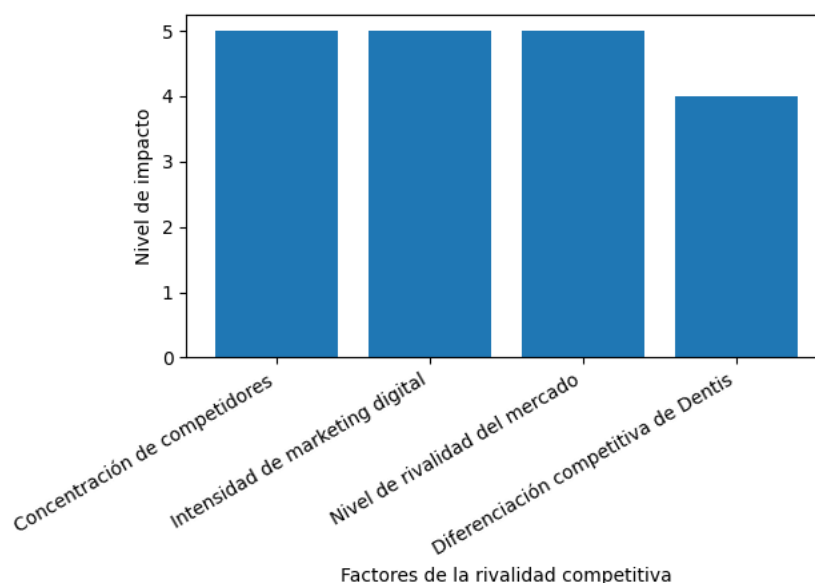
La tabla presenta el análisis del entorno estratégico del Centro Odontológico Dentis a partir de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el propósito de identificar el nivel de presión competitiva que ejerce el mercado odontológico en la ciudad de Arequipa.

3.3.3 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores en el mercado odontológico de Arequipa es alta, debido a la elevada concentración de clínicas y consultorios odontológicos en distritos como Yanahuara, Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Cerro Colorado y zonas céntricas. Muchas de estas clínicas cuentan con infraestructura moderna, inversión reciente y estrategias activas de marketing digital.

Asimismo, la intensidad de campañas publicitarias en redes sociales y plataformas digitales incrementa la competencia por la captación de pacientes. No obstante, Dentis presenta una diferenciación clara a través de su especialización en implantología mínimamente invasiva y su rol como proveedor de insumos odontológicos para otras clínicas, lo que le permite competir con una propuesta de valor superior, reduciendo parcialmente el impacto de la rivalidad directa.

Figura 26. Rivalidad entre competidores en el mercado odontológico de Arequipa



La figura evidencia una alta rivalidad competitiva en el mercado odontológico de Arequipa, explicada por la elevada concentración de clínicas y la fuerte inversión en marketing digital. No obstante, Dentis mitiga esta presión mediante su especialización en implantología mínimamente invasiva y su propuesta de valor diferenciada.

3.3.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado odontológico se considera media a baja, debido a la existencia de barreras de entrada significativas. Entre estas destacan la alta inversión inicial, los costos fijos elevados, el cumplimiento de estrictos requisitos legales y sanitarios, la necesidad de tecnología avanzada y la construcción de prestigio profesional.

Si bien en los últimos tres años se han instalado nuevos centros odontológicos en la región, solo una minoría ofrece servicios especializados de implantología, lo que limita la competencia directa con Dentis en su principal área de diferenciación.

3.3.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio, dado que los pacientes cuentan con múltiples alternativas en el mercado odontológico local. Sin embargo, Dentis atiende mayoritariamente a pacientes de nivel socioeconómico A/B, quienes priorizan la calidad, el prestigio profesional y la mínima invasión sobre el precio.

Aunque los clientes demandan una atención personalizada y tiempos de respuesta rápidos, su sensibilidad al precio es moderada cuando perciben un valor agregado en el servicio, lo que reduce su capacidad de presión directa sobre la clínica.

3.3.6 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se evalúa como medio a alto. La clínica depende de un proveedor crítico de insumos especializados y presenta dependencia de marcas extranjeras para la importación de implantes y tecnología. Esta situación puede generar riesgos asociados a retrasos logísticos o variaciones en costos.

No obstante, Dentis posee una ventaja estratégica al importar directamente algunos insumos y actuar como proveedor para otras clínicas, lo que le otorga una mayor capacidad de negociación a nivel local y nacional, mitigando parcialmente la presión de los proveedores internacionales.

3.3.7 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos se considera media, debido al avance de tecnologías digitales en odontología, como escáneres intraorales, diseño de sonrisa en 3D y turismo odontológico. Si bien Dentis aún no ha incorporado todas estas tecnologías, mantiene una ventaja competitiva en implantología especializada.

Asimismo, los tratamientos de menor costo o clínicas informales no representan una amenaza significativa para su segmento objetivo, ya que los pacientes A/B valoran la calidad, la seguridad y el prestigio profesional.

3.3.8 Matriz resumen del análisis de las cinco fuerzas

De manera sintética, el análisis evidencia una alta rivalidad competitiva, una amenaza media de nuevos entrantes, un poder de negociación medio de los clientes, un poder de negociación medio-alto de los proveedores y una amenaza media de productos sustitutos, configurando un entorno competitivo exigente pero con oportunidades estratégicas claras para Dentis.

3.3.9 Identificación de presiones y oportunidades competitivas

Las principales presiones competitivas identificadas corresponden a la alta rivalidad del sector, la creciente digitalización del mercado odontológico y la dependencia de proveedores especializados.

Como oportunidades estratégicas, destacan la consolidación de la especialización en implantología, el fortalecimiento del reconocimiento de marca, la estandarización de procesos y el aprovechamiento del prestigio profesional para ampliar la fidelización de pacientes y alianzas estratégicas.

3.3.10 Síntesis del análisis del entorno estratégico

En síntesis, el análisis del entorno estratégico mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter evidencia que Dentis opera en un mercado altamente competitivo, pero cuenta con ventajas diferenciadoras sólidas que le permiten sostener un posicionamiento favorable. No obstante, el entorno exige una gestión estratégica más estructurada, orientada a institucionalizar la ventaja competitiva y reducir la dependencia de factores individuales. Estos hallazgos justifican la necesidad de implementar una propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri, que permita alinear los objetivos estratégicos con la operación y responder de manera efectiva a las presiones del entorno competitivo.



CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA



4.1. Diseño de una propuesta enfocada a la metodología Hoshin Kanri

4.1.1 Objetivo de la propuesta estratégica

Diseñar una propuesta de despliegue estratégico para el Centro Odontológico Dentis, sustentada en la metodología Hoshin Kanri, que permita alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias de la organización, fortaleciendo su posicionamiento competitivo en el mercado odontológico de Arequipa. Esta propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos del diagnóstico interno y del análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el propósito de potenciar las ventajas competitivas identificadas, reducir las debilidades estratégicas y responder de manera estructurada a las presiones competitivas del sector.

4.1.2 Justificación de la aplicación de la metodología Hoshin Kanri

La aplicación de la metodología Hoshin Kanri en el Centro Odontológico Dentis resulta pertinente como herramienta de gestión estratégica, debido a su enfoque en la alineación integral entre la visión organizacional, los objetivos estratégicos y las actividades operativas diarias. Esta metodología permite traducir la estrategia de alto nivel en planes de acción concretos, asegurando que todo el personal comprenda cómo su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, Hoshin Kanri contribuye a reducir las brechas existentes entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, mediante el despliegue sistemático de metas, indicadores y responsables, lo que favorece el seguimiento y control del desempeño organizacional. En el caso de Dentis, esta metodología facilita el fortalecimiento de su ventaja competitiva basada en la especialización en implantología mínimamente invasiva, permitiendo priorizar recursos, procesos y capacidades alineadas a dicho diferenciador estratégico.

Finalmente, la metodología Hoshin Kanri ofrece un marco estructurado para responder de manera coherente y sostenida a las presiones competitivas identificadas en el entorno, tales como la alta rivalidad del mercado, la creciente exigencia de los clientes y la evolución tecnológica del sector odontológico. De este modo, su aplicación favorece la toma de decisiones estratégicas fundamentadas, orientadas a la sostenibilidad y al posicionamiento competitivo de Dentis en el mercado odontológico de Arequipa.

4.1.3 Alcance de la propuesta

La propuesta de despliegue estratégico basada en la metodología Hoshin Kanri para el Centro Odontológico Dentis tiene un alcance integral, orientado a articular de manera coherente la estrategia organizacional con las actividades operativas, considerando las particularidades del entorno competitivo identificado.

En cuanto a las áreas involucradas, la propuesta abarca a la dirección, responsable de la definición de la visión, los objetivos estratégicos y la toma de decisiones; el área clínica, como eje central de la prestación del servicio odontológico y de la diferenciación en implantología especializada; el área administrativa, encargada de la gestión de recursos, procesos internos y cumplimiento normativo; el área de marketing, orientada al fortalecimiento del posicionamiento de marca, visibilidad y captación de pacientes; y el área de soporte, que incluye sistemas, logística, gestión de insumos y apoyo técnico necesario para la operación continua.

Respecto al horizonte temporal, el despliegue estratégico se plantea en tres niveles. En el corto plazo (0 a 12 meses), se prioriza la alineación de objetivos, la estandarización de procesos clave y la mejora de la comunicación interna. En el mediano plazo (1 a 3 años), se busca consolidar la ventaja competitiva en implantología, fortalecer la fidelización de pacientes y optimizar el uso de tecnología. Finalmente, en el largo plazo (más de 3 años), se orienta a la sostenibilidad del posicionamiento competitivo, expansión de servicios especializados y fortalecimiento de la reputación institucional.

En relación con el nivel de intervención, la propuesta contempla un enfoque estratégico, mediante la definición de objetivos institucionales y lineamientos de largo alcance; un nivel táctico, orientado a la formulación de planes, programas e indicadores por área; y un nivel operativo, enfocado en la ejecución de acciones concretas, seguimiento de resultados y mejora continua de los procesos. Este enfoque multinivel garantiza una implementación coherente y efectiva del despliegue estratégico en el Centro Odontológico Dentis.

4.1.4 Definición de la visión estratégica y objetivos de largo plazo

La definición de la visión estratégica del Centro Odontológico Dentis se orienta a consolidar un posicionamiento competitivo sólido y sostenible, en coherencia con los resultados del análisis del entorno competitivo y las fortalezas internas identificadas. La visión estratégica constituye el marco de referencia que guía el despliegue de la metodología Hoshin Kanri y orienta las decisiones estratégicas de largo plazo.

4.1.5 Visión estratégica propuesta

Ser reconocida, en un horizonte de tres a cinco años, como la clínica odontológica líder en implantología especializada en la ciudad de Arequipa y el sur del Perú, destacándose por la excelencia clínica, la innovación tecnológica, la estandarización de procesos y la alta

satisfacción del paciente, garantizando un posicionamiento competitivo sostenible frente a un entorno altamente dinámico.

En coherencia con esta visión, se formulan los siguientes objetivos estratégicos de largo plazo, alineados al modelo de las cinco fuerzas de Porter y enfocados en la diferenciación y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo:

- Consolidar el liderazgo en implantología especializada, fortaleciendo la diferenciación de Dentis mediante la aplicación de técnicas mínimamente invasivas, actualización tecnológica continua y estandarización de los procedimientos clínicos.
- Fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la marca Dentis en el mercado odontológico de Arequipa, mediante estrategias sostenidas de visibilidad, comunicación estratégica y reputación institucional.
- Optimizar la gestión estratégica y operativa de la clínica, institucionalizando los procesos clínicos y administrativos para reducir la dependencia de factores individuales y asegurar la calidad del servicio.
- Incrementar la satisfacción y fidelización de los pacientes, priorizando la experiencia del cliente, la confianza en el servicio y la continuidad de la atención especializada.
- Desarrollar capacidades organizacionales sostenibles, mediante la capacitación continua del personal.
- Optimizar la gestión de proveedores y la incorporación progresiva de tecnologías odontológicas digitales.

Estos objetivos estratégicos constituyen la base para el despliegue posterior de metas, indicadores y planes de acción, asegurando la coherencia entre la visión de largo plazo y la ejecución operativa del Centro Odontológico Dentis.

4.1.6 Despliegue de objetivos estratégicos (Hoshin)

El despliegue de los objetivos estratégicos del Centro Odontológico Dentis se realiza mediante la metodología Hoshin Kanri, la cual permite traducir la visión y los objetivos de largo plazo en metas anuales concretas, indicadores medibles y planes de acción claramente asignados a cada área. Este proceso asegura la alineación vertical y horizontal de la estrategia, reduciendo la brecha entre la formulación estratégica y la ejecución operativa.

A partir del diagnóstico interno y del análisis del entorno competitivo mediante el modelo de Porter, se priorizan los siguientes objetivos estratégicos, considerados críticos para fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis:

Tabla 3. Objetivos estratégicos prioritarios, metas, indicadores y responsables

Objetivo estratégico prioritario	Meta anual cuantificable	Indicador clave de desempeño (KPI)	Responsable por área	Recursos necesarios
Fortalecer el posicionamiento competitivo en implantología	Incrementar en 15 % la percepción de ventaja competitiva	Índice de ventaja competitiva percibida (%)	Dirección / Área clínica	Tecnología especializada, capacitación, presupuesto
Incrementar el reconocimiento de marca	Aumentar en 20 % la visibilidad digital anual	Nivel de reconocimiento de marca (%)	Marketing	Presupuesto publicitario, herramientas digitales
Estandarizar procesos clínicos y administrativos	Estandarizar al menos el 80 % de los procesos críticos	Porcentaje de procesos estandarizados	Área clínica / Administrativa	Manuales, asesoría técnica, tiempo operativo
Elevar la satisfacción y fidelización del cliente	Alcanzar un nivel ≥ 90 % de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente (%)	Área clínica / Atención al cliente	Capacitación, mejoras de procesos
Fortalecer la capacitación del personal	Ejecutar el 100 % del plan anual de capacitación	Cumplimiento del plan de capacitación (%)	Dirección / Recursos Humanos	Presupuesto, capacitadores, tiempo
Optimizar la gestión de proveedores	Reducir la dependencia del proveedor crítico en 20 %	Nivel de dependencia de proveedores	Administración / Compras	Nuevos proveedores, negociaciones

La Matriz Hoshin Kanri (X-Matrix) constituye el instrumento central del despliegue estratégico propuesto para el Centro Odontológico Dentis, ya que permite integrar de manera sistemática la visión estratégica, los objetivos de largo plazo, las metas anuales, los indicadores clave de desempeño (KPI), los planes de acción y los responsables por área. Su aplicación garantiza la alineación vertical y horizontal de la estrategia, asegurando coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución operativa.

La Matrix facilita la identificación de relaciones directas entre los objetivos estratégicos derivados del análisis del entorno competitivo (modelo de Porter) y las acciones internas necesarias para fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis. Asimismo, permite

priorizar recursos, monitorear resultados y aplicar el ciclo de mejora continua (PDCA), reduciendo la dependencia de factores individuales y fortaleciendo la sostenibilidad estratégica.

Visión estratégica

Consolidar al Centro Odontológico Dentis como clínica líder en implantología especializada en Arequipa y el sur del Perú, destacando por excelencia clínica, innovación tecnológica, estandarización de procesos y alta satisfacción del paciente.

Tabla 4. Matriz visión estratégica y objetivos de largo plazo

Código	Objetivos estratégicos de largo plazo (3-5 años)
OE1	Consolidar el liderazgo en implantología especializada
OE2	Fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la marca Dentis
OE3	Institucionalizar la gestión mediante procesos estandarizados
OE4	Incrementar la satisfacción y fidelización del paciente
OE5	Desarrollar capacidades organizacionales sostenibles
OE6	Optimizar la gestión de proveedores estratégicos

Tabla 5. Matriz objetivos estratégicos y metas anuales (Hoshin)

Objetivo estratégico	Meta anual cuantificable
OE1	Incrementar en 15 % la percepción de ventaja competitiva
OE2	Aumentar en 20 % el reconocimiento de marca en medios digitales
OE3	Estandarizar al menos el 80 % de los procesos críticos
OE4	Alcanzar ≥ 90 % de satisfacción del cliente
OE5	Ejecutar el 100 % del plan anual de capacitación
OE6	Reducir en 20 % la dependencia del proveedor crítico

Tabla 6. Matriz objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño (KPI)

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Unidad de medida
OE1	Índice de ventaja competitiva percibida	%
OE2	Nivel de reconocimiento de marca	%
OE3	Porcentaje de procesos estandarizados	%

OE4	Índice de satisfacción del cliente	%
OE5	Cumplimiento del plan de capacitación	%
OE6	Nivel de dependencia de proveedores	%

Tabla 7. Matriz objetivos estratégicos y planes de acción

Objetivo estratégico	Planes de acción estratégicos
OE1	Fortalecer la implantología mínimamente invasiva y actualizar tecnología
OE2	Implementar plan de marketing digital y posicionamiento de marca
OE3	Documentar, estandarizar y auditar procesos clínicos y administrativos
OE4	Diseñar programas de fidelización y mejora de experiencia del paciente
OE5	Ejecutar capacitaciones técnicas, clínicas y de gestión
OE6	Diversificar proveedores y negociar condiciones comerciales

Tabla 8. Matriz responsables y recursos por objetivo estratégico

Objetivo estratégico	Área responsable	Recursos necesarios
OE1	Dirección / Área clínica	Tecnología, capacitación, presupuesto
OE2	Marketing	Herramientas digitales, presupuesto publicitario
OE3	Área clínica / Administrativa	Manuales, tiempo operativo, asesoría
OE4	Atención al cliente / Área clínica	Capacitación, mejora de procesos
OE5	Dirección / Recursos Humanos	Capacitadores, tiempo, presupuesto
OE6	Administración / Compras	Proveedores alternos, negociaciones

La integración de las matrices evidencia una alineación directa entre la visión estratégica de Dentis, los objetivos de largo plazo, las metas anuales, los indicadores de desempeño y los planes de acción, asignando responsabilidades claras y recursos definidos. Esta estructura permite transformar el análisis del entorno competitivo en acciones concretas y medibles,

fortaleciendo el posicionamiento competitivo de la clínica y asegurando una gestión estratégica sostenible basada en la metodología Hoshin Kanri.

4.1.7 Alineación estratégica con el contexto competitivo

La alineación estratégica entre los objetivos definidos mediante la metodología Hoshin Kanri y las presiones competitivas identificadas a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter permite asegurar que la propuesta estratégica del Centro Odontológico Dentis responda de manera coherente y estructurada a las exigencias del entorno. En este sentido, se establecen vínculos directos entre los objetivos estratégicos, las amenazas y oportunidades del entorno competitivo y las acciones estratégicas orientadas a mitigar riesgos y potenciar las fortalezas institucionales.

Tabla 9. Alineación entre objetivos estratégicos y presiones competitivas

Objetivo estratégico (Hoshin Kanri)	Presión competitiva identificada (Porter)	Nivel de presión
OE1. Fortalecer el posicionamiento competitivo en implantología	Alta rivalidad entre competidores existentes	Alto
OE2. Incrementar el reconocimiento de marca	Intensidad de campañas publicitarias del sector	Alto
OE3. Estandarizar procesos clínicos y administrativos	Alta competencia basada en eficiencia operativa	Medio
OE4. Elevar la satisfacción y fidelización del cliente	Mayor poder de negociación de los clientes	Medio
OE5. Desarrollar capacidades organizacionales sostenibles	Dependencia de factores individuales	Medio
OE6. Optimizar la gestión de proveedores	Poder de negociación de proveedores	Medio Alto

Tabla 10. Alineación entre presiones competitivas y acciones estratégicas

Presión competitiva (Porter)	Amenaza/Oportunidad	Acción estratégica propuesta
Alta rivalidad entre competidores existentes	Amenaza	Diferenciación mediante servicios odontológicos especializados, calidad asistencial y atención personalizada.
Intensidad de campañas publicitarias del sector	Amenaza	Implementación de estrategia de marketing digital enfocada en posicionamiento de marcas y redes sociales
Alta competencia basada en eficiencia operativa	Oportunidad	Optimización de los procesos internos mediante mejora operativa.

Mayor poder de negociación de los clientes	Oportunidad	Programas de fidelización de clientes, y seguimiento.
Dependencia de factores individuales	Amenaza	Instaurar un proceso estandarizado, con el fin de mitigar o reducir la dependencia individual
Poder de negociación de proveedores	Amenaza	Evaluación periódica del proceso de selección de proveedores.

Tabla 11. Integración final objetivos, presiones y acciones estratégicas

Objetivo estratégico	Presión competitiva clave	Acción estratégica para mitigar o potenciar
OE1	Alta rivalidad competitiva	Reforzar liderazgo en implantología mínimamente invasiva
OE2	Alta inversión publicitaria del sector	Posicionar la marca Dentis mediante valor agregado
OE3	Competencia por eficiencia y calidad	Estandarizar procesos y asegurar consistencia operativa
OE4	Mayor poder del cliente	Implementar programas de fidelización
OE5	Dependencia del capital humano clave	Capacitación continua y transferencia de conocimiento
OE6	Poder de proveedores	Diversificar fuentes de suministro

Los cuadros evidencian una alineación clara y coherente entre los objetivos estratégicos definidos mediante Hoshin Kanri y las presiones competitivas identificadas a través del modelo de Porter. Esta integración permite que las acciones estratégicas propuestas no solo respondan a las amenazas del entorno, sino que también capitalicen las oportunidades identificadas, fortaleciendo la ventaja competitiva de Dentis. En consecuencia, la alineación estratégica garantiza que la propuesta de despliegue estratégico se encuentre contextualizada, sea viable y contribuya al posicionamiento competitivo sostenible del Centro Odontológico Dentis.

4.1.8 Plan de acción estratégico

El plan de acción estratégico del Centro Odontológico Dentis establece las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos mediante la metodología Hoshin Kanri. Este plan permite operacionalizar la estrategia, asignando responsables, cronogramas, indicadores de seguimiento y resultados esperados, asegurando la ejecución efectiva y el control del despliegue estratégico.

Tabla 12. Plan de acción estratégico del Centro Odontológico Dentis

Objetivo estratégico	Actividades clave	Cronograma de ejecución	Responsable	Indicadores de seguimiento	Resultados esperados
OE1. Fortalecer el posicionamiento competitivo en implantología	Actualización tecnológica y capacitación en implantología mínimamente invasiva	Corto y mediano plazo	Dirección / Área clínica	Índice de ventaja competitiva percibida (%)	Mayor diferenciación y liderazgo en implantología
OE2. Incrementar el reconocimiento de marca	Implementación de estrategia de marketing digital y branding	Corto plazo	Marketing	Nivel de reconocimiento de marca (%)	Mayor visibilidad y posicionamiento de la marca
OE3. Estandarizar procesos clínicos y administrativos	Documentación, estandarización y auditoría de procesos	Corto y mediano plazo	Área clínica / Administrativa	% de procesos estandarizados	Mejora de la eficiencia y calidad del servicio
OE4. Elevar la satisfacción y fidelización del cliente	Diseño de programas de fidelización y mejora de experiencia del paciente	Mediano plazo	Atención al cliente / Área clínica	Índice de satisfacción del cliente (%)	Incremento de la fidelización y confianza
OE5. Desarrollar capacidades organizacionales sostenibles	Ejecución del plan anual de capacitación	Corto y continuo	Dirección / RR. HH.	Cumplimiento del plan de capacitación (%)	Fortalecimiento del talento humano
OE6. Optimizar la gestión de proveedores	Diversificación y negociación con proveedores alternativos	Mediano plazo	Administración / Compras	Nivel de dependencia de proveedores (%)	Reducción del riesgo operativo y costos

La tabla evidencia una correspondencia directa entre los objetivos estratégicos, las actividades clave y los indicadores de seguimiento, lo que permite un control sistemático del avance del despliegue estratégico. El plan de acción propuesto facilita la ejecución progresiva de la estrategia, contribuyendo a la mitigación de las presiones competitivas y al fortalecimiento del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

4.1.9 Mecanismos de seguimiento y control

Los mecanismos de seguimiento y control del despliegue estratégico del Centro Odontológico Dentis se fundamentan en la metodología Hoshin Kanri, la cual incorpora procesos sistemáticos de monitoreo, evaluación y mejora continua. Estos mecanismos permiten verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluar el desempeño organizacional y asegurar la alineación permanente entre la estrategia y la operación.

Tabla 13. Reuniones de revisión periódica del despliegue estratégico

Tipo de reunión	Frecuencia	Objetivo	Participantes	Resultados esperados
Reunión estratégica	Trimestral	Evaluar avances de objetivos estratégicos	Dirección, jefes de área	Ajustes estratégicos oportunos
Reunión táctica	Mensual	Revisar cumplimiento de metas e indicadores	Coordinadores de área	Corrección de desviaciones
Reunión operativa	Semanal	Seguimiento de actividades y procesos	Personal operativo	Mejora de ejecución diaria

Tabla 14. Tablero de control estratégico (Balanced Scorecard simplificado)

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Posicionamiento competitivo	Ventaja competitiva percibida (%)	≥ 85 %	Trimestral	Dirección
Reconocimiento de marca	Nivel de reconocimiento de marca (%)	≥ 80 %	Trimestral	Marketing
Estandarización de procesos	Procesos estandarizados (%)	≥ 80 %	Semestral	Área administrativa
Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción (%)	≥ 90 %	Trimestral	Atención al cliente
Capacitación del personal	Cumplimiento del plan (%)	100 %	Anual	RR. HH.

Tabla 15. Evaluación de indicadores y control del desempeño

Indicador	Fuente de información	Método de evaluación	Criterio de control
Ventaja competitiva percibida	Encuestas internas	Estadística descriptiva	Cumple / No cumple

Reconocimiento de Métricas digitales	Análisis porcentual	Tendencia positiva
Satisfacción del cliente	Encuestas de Media y porcentajes	$\geq$ meta definida
Procesos estandarizados	Auditorías internas	Revisión documental $\geq$ estándar
Capacitación	Registros de RR. HH.	Verificación de cumplimiento 100 %

Tabla 16. Retroalimentación y mejora continua (Ciclo PDCA)

Fase PDCA	Actividad clave	Responsable	Resultado esperado
Planificar (Plan)	Definir objetivos, metas e indicadores	Dirección	Estrategia clara
Hacer (Do)	Ejecutar planes de acción	Jefes de área	Implementación efectiva
Verificar (Check)	Evaluar resultados e indicadores	Dirección / Coordinadores	Identificación de brechas
Actuar (Act)	Aplicar mejoras y acciones correctivas	Dirección / Equipos	Mejora continua

Las tablas presentadas evidencian que el sistema de seguimiento y control propuesto integra reuniones periódicas, un tablero de control estratégico, evaluación sistemática de indicadores y el ciclo de mejora continua PDCA. Este enfoque garantiza el control permanente del despliegue estratégico, facilita la toma de decisiones basada en datos y asegura la sostenibilidad del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

4.1.10 Resultados esperados del despliegue estratégico

La implementación de la propuesta de despliegue estratégico basada en la metodología Hoshin Kanri permitirá al Centro Odontológico Dentis alcanzar una serie de resultados estratégicos orientados a fortalecer su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad organizacional. Estos resultados se presentan a continuación mediante figuras que sintetizan los principales efectos esperados.

Figura 27. Mejora del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis



La figura representa el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de Dentis como resultado de la alineación estratégica entre objetivos, procesos y acciones. Se espera una consolidación del liderazgo en implantología especializada, una mayor diferenciación frente a competidores y una mejora sostenida en la percepción de valor por parte de pacientes y colaboradores, reflejándose en indicadores elevados de ventaja competitiva y participación de mercado percibida.

Figura 28. Alineación entre la estrategia y la operación mediante Hoshin Kanri



La figura ilustra la relación directa entre la visión estratégica, los objetivos institucionales y las actividades operativas diarias, evidenciando una mayor coherencia organizacional. El despliegue Hoshin Kanri permitirá reducir las brechas entre planificación y ejecución, asegurando que cada área contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos estratégicos, fortaleciendo la gestión integral de la clínica.

Figura 29. Incremento del reconocimiento de marca y la fidelización de pacientes



La figura muestra el impacto esperado del despliegue estratégico en el reconocimiento de la marca Dentis y en la fidelización de los pacientes. A través de acciones estructuradas de marketing, estandarización del servicio y mejora de la experiencia del cliente, se proyecta un aumento sostenido en la visibilidad de la marca, la confianza del paciente y la recurrencia en la atención odontológica especializada.

Figura 30. Reducción del impacto de la rivalidad competitiva en el mercado odontológico



La figura representa la disminución progresiva del impacto de la rivalidad competitiva como resultado de la diferenciación estratégica, la estandarización de procesos y la consolidación del prestigio profesional de Dentis. Aunque el entorno competitivo se mantiene exigente, se espera que la clínica reduzca su vulnerabilidad frente a la competencia directa, posicionándose con una propuesta de valor superior y sostenible.

En conjunto, las figuras evidencian que el despliegue estratégico propuesto permitirá al Centro Odontológico Dentis mejorar su posicionamiento competitivo, fortalecer la coherencia interna, incrementar el reconocimiento de marca y la fidelización de pacientes, y mitigar el impacto de la alta rivalidad del sector. Estos resultados confirman la viabilidad y pertinencia de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri.

4.1.11 Síntesis de la propuesta estratégica

La propuesta de despliegue estratégico diseñada para el Centro Odontológico Dentis presenta una alta coherencia con los resultados del diagnóstico interno y del análisis del entorno competitivo realizado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Las acciones planteadas responden de manera directa a las presiones competitivas identificadas especialmente la alta rivalidad del mercado y el incremento de la competencia, al mismo tiempo

que potencian las principales fortalezas de la clínica, como su especialización en implantología mínimamente invasiva, el prestigio profesional y la percepción de valor por parte de los pacientes.

La metodología Hoshin Kanri aporta un marco estructurado que permite alinear la visión estratégica con los objetivos de largo plazo, las metas anuales y las actividades operativas, reduciendo las brechas entre planificación y ejecución. A través del despliegue sistemático de objetivos, indicadores y responsabilidades, se fortalece la coherencia organizacional y se promueve una gestión estratégica integrada, orientada a resultados medibles y sostenibles.

Finalmente, la propuesta es viable y aplicable al contexto real de Dentis, considerando su tamaño organizacional, su estructura funcional y su capacidad operativa. La implementación progresiva del despliegue Hoshin Kanri, acompañada de mecanismos de seguimiento y mejora continua, permitirá consolidar el posicionamiento competitivo de la clínica, fortalecer su diferenciación en el mercado odontológico de Arequipa y asegurar su sostenibilidad estratégica en el mediano y largo plazo.

4.2. Análisis de la percepción de los directivos y colaboradores

4.2.1 Objetivo del análisis de percepción

Analizar la percepción de los directivos y colaboradores del Centro Odontológico Dentis respecto a la propuesta estratégica diseñada bajo la metodología Hoshin Kanri, con la finalidad de evaluar su nivel de coherencia con la realidad organizacional, su grado de comprensión y aceptación interna, así como su utilidad percibida para fortalecer el posicionamiento competitivo de la clínica en el mercado odontológico de Arequipa. Este análisis permitirá identificar el nivel de alineación entre la estrategia propuesta y las prácticas operativas, contribuyendo a valorar la viabilidad de su implementación y su impacto potencial en la gestión estratégica institucional.

4.2.2 Metodología de evaluación de la percepción

La percepción de los directivos y colaboradores del Centro Odontológico Dentis respecto a la propuesta estratégica diseñada fue evaluada mediante la aplicación de un instrumento tipo cuestionario estructurado, dirigida al personal administrativo, clínico y de apoyo de la organización. El instrumento permitió recoger información cuantificable sobre el grado de coherencia percibida de la propuesta estratégica con la realidad organizacional, así como su utilidad para fortalecer el posicionamiento competitivo de la clínica.

El análisis de la información recolectada se realizó bajo un enfoque de estadística descriptiva, considerando la naturaleza exploratoria y diagnóstica del estudio. Para la medición de las variables se empleó una escala tipo Likert de cinco niveles, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo,
- 2 = En desacuerdo,
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- 4 = De acuerdo,
- 5 = Totalmente de acuerdo.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, el cual permitió organizar, analizar y representar los resultados de manera sistemática y confiable. Las técnicas estadísticas aplicadas incluyeron el cálculo de frecuencias absolutas, frecuencias relativas (porcentajes) y medidas de tendencia central, específicamente la media, con el propósito de identificar patrones de percepción predominantes entre los encuestados.

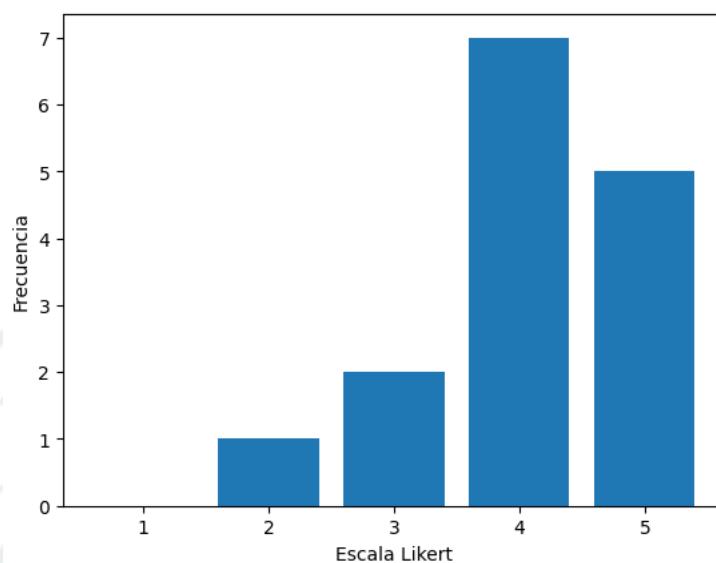
Asimismo, los resultados fueron presentados mediante gráficos de barras, facilitando la visualización comparativa de las respuestas y contribuyendo a una interpretación clara del nivel de aceptación, coherencia y utilidad percibida de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri.

4.2.3 Resultados estadísticos de la percepción sobre la propuesta estratégica

Esta dimensión tiene como finalidad evaluar el grado en que los directivos y colaboradores del Centro Odontológico Dentis perciben que la propuesta estratégica diseñada bajo la metodología Hoshin Kanri es coherente con la realidad operativa y organizacional de la clínica. Para ello, se analizaron los siguientes indicadores: claridad de los objetivos estratégicos, alineación entre la estrategia institucional y el trabajo diario, y viabilidad de implementación de la propuesta estratégica.

4.2.4 Distribución de la percepción sobre la coherencia de la propuesta estratégica

Figura 31. Distribución de la percepción sobre la coherencia de la propuesta estratégica

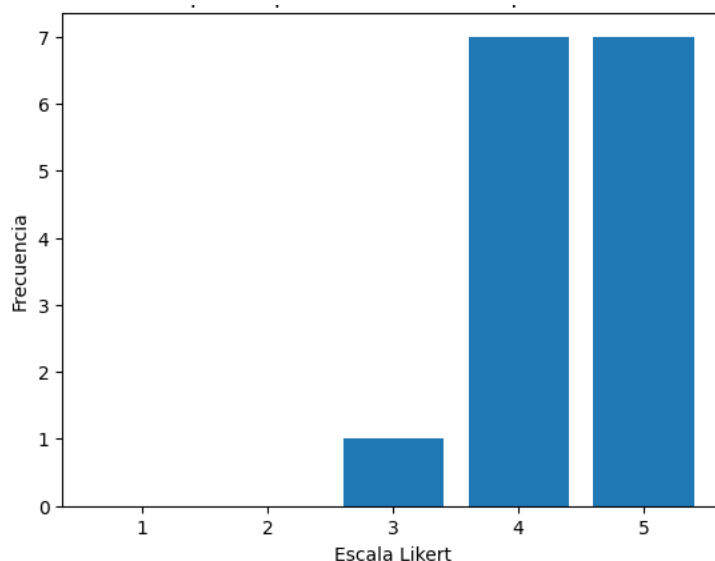


Los resultados obtenidos evidencian una concentración mayoritaria de las respuestas en los niveles 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) de la escala Likert, lo que refleja una percepción favorable por parte de los encuestados respecto a la coherencia de la propuesta estratégica con la realidad organizacional de Dentis. Este comportamiento indica que los colaboradores reconocen que los objetivos estratégicos planteados son claros, comprensibles y congruentes con las actividades que desarrollan en su labor diaria.

Asimismo, la valoración positiva de la viabilidad de implementación sugiere que la propuesta estratégica es percibida como factible dentro de las capacidades operativas, recursos disponibles y estructura organizacional de la clínica. En conjunto, estos resultados confirman que la metodología Hoshin Kanri contribuye a reducir las brechas entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, fortaleciendo la coherencia interna y facilitando la adopción de la estrategia por parte del personal.

4.2.5 Percepción de la utilidad de la propuesta para el posicionamiento competitivo

Figura 32. Percepción de la utilidad de la propuesta estratégica para el posicionamiento competitivo



Nota. Elaboración propia a partir de los datos procesados en SPSS.

Los resultados obtenidos evidencian una valoración predominantemente alta respecto a la utilidad de la propuesta estratégica para el posicionamiento competitivo de Dentis. La mayor concentración de respuestas se ubica en los niveles 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) de la escala Likert, lo que indica que los colaboradores perciben la propuesta como una herramienta efectiva para mejorar la competitividad de la clínica.

Asimismo, los encuestados consideran que la propuesta estratégica contribuirá de manera significativa al fortalecimiento de la ventaja competitiva, especialmente en aspectos relacionados con la diferenciación por implantología especializada, estandarización de procesos y mejora de la gestión estratégica. Del mismo modo, se reconoce su capacidad para afrontar la elevada rivalidad competitiva existente en el mercado odontológico de Arequipa.

En conjunto, estos resultados confirman que la propuesta estratégica basada en Hoshin Kanri es percibida no solo como coherente, sino también como útil, pertinente y alineada con las necesidades reales de posicionamiento de Dentis, lo que incrementa su viabilidad de implementación y su impacto estratégico en el mediano y largo plazo.

4.2.6 Resultados de estadística descriptiva

Con el propósito de obtener una visión integral de la percepción de los directivos y colaboradores respecto a la propuesta estratégica diseñada bajo la metodología Hoshin Kanri, se realizó un análisis de estadística descriptiva global. Este análisis permitió sintetizar el comportamiento general de las principales dimensiones evaluadas, considerando la media y la dispersión de las respuestas.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos de la percepción sobre la propuesta estratégica

Variable evaluada	N	Media ($\approx$)	Desviación estándar
Coherencia estratégica	15	≥ 4.30	Baja
Utilidad para el posicionamiento	15	≥ 4.40	Baja
Aceptación general de la propuesta	15	≥ 4.50	Baja

Los resultados de la estadística descriptiva global muestran que todas las variables evaluadas presentan medias superiores a 4 en una escala Likert de 1 a 5, lo que evidencia un alto nivel de aceptación, coherencia percibida y utilidad estratégica de la propuesta diseñada.

Asimismo, la baja desviación estándar registrada en las tres dimensiones indica una reducida dispersión de las respuestas, reflejando un consenso significativo entre los encuestados. Este comportamiento sugiere estabilidad en la percepción positiva de la propuesta estratégica y refuerza su viabilidad para ser implementada en el contexto real del Centro Odontológico Dentis.

En conjunto, estos resultados confirman que la propuesta basada en la metodología Hoshin Kanri es percibida como coherente, útil y aceptada, consolidándose como una herramienta estratégica adecuada para fortalecer el posicionamiento competitivo de la clínica.

4.2.7 Análisis integrado de resultados

El análisis integrado de los resultados estadísticos y gráficos obtenidos permite afirmar que la propuesta estratégica diseñada bajo la metodología Hoshin Kanri es percibida de manera altamente favorable por los directivos y colaboradores del Centro Odontológico Dentis.

En primer lugar, los resultados evidencian que la propuesta es considerada coherente con la estructura organizacional, los procesos internos y las capacidades operativas actuales de la clínica, lo que se refleja en las altas valoraciones asignadas a la claridad de los objetivos

estratégicos y a la alineación entre la estrategia y las actividades diarias del personal. Esta coherencia percibida reduce las brechas entre planificación y ejecución, uno de los principales desafíos identificados en el diagnóstico inicial.

En segundo lugar, la propuesta estratégica es valorada como útil para fortalecer el posicionamiento competitivo de Dentis en el mercado odontológico de Arequipa. Los encuestados reconocen que el despliegue estratégico contribuye a consolidar la ventaja competitiva basada en la implantología especializada, mejorar la organización interna y enfrentar de manera más estructurada la rivalidad competitiva del entorno.

Asimismo, los resultados muestran que la propuesta es comprensible y alineada con las funciones diarias del personal, lo que favorece su apropiación por parte de las distintas áreas de la clínica. La claridad en los objetivos, indicadores y acciones estratégicas facilita que cada colaborador identifique su rol dentro del despliegue estratégico, fortaleciendo el compromiso organizacional.

Finalmente, la alta aceptación transversal de la propuesta por parte de directivos y colaboradores constituye un factor crítico de viabilidad, ya que facilita la implementación efectiva del despliegue estratégico y reduce la resistencia al cambio organizacional. Este nivel de consenso interno refuerza la pertinencia de la metodología Hoshin Kanri como herramienta de gestión estratégica para Dentis y respalda su aplicación como base para el fortalecimiento sostenible del posicionamiento competitivo de la clínica.

4.2.8 Conclusión del análisis de percepción

El análisis de la percepción de los directivos y colaboradores del Centro Odontológico Dentis permite concluir que la propuesta estratégica diseñada bajo la metodología Hoshin Kanri es valorada de manera altamente positiva por los actores internos de la organización. Los resultados evidencian un consenso general respecto a la coherencia de la propuesta con la realidad operativa de la clínica, así como su utilidad para fortalecer el posicionamiento competitivo en el mercado odontológico de Arequipa.

La percepción favorable registrada refleja que la propuesta no solo presenta una base técnica sólida, sustentada en un diagnóstico estratégico riguroso y en el análisis del entorno competitivo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, sino que además es considerada

organizacionalmente viable, al alinearse con las capacidades, procesos y funciones cotidianas del personal.

Asimismo, la aceptación transversal de la propuesta reduce de manera significativa el riesgo de resistencia al cambio, facilitando su implementación progresiva y sostenible. En este sentido, el respaldo de directivos y colaboradores se convierte en un factor clave para garantizar la efectividad del despliegue estratégico en el mediano y largo plazo, consolidando a la metodología Hoshin Kanri como una herramienta pertinente para la gestión estratégica y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.



CAPÍTULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA



5. Evaluación económica

5.1. Análisis de viabilidad técnica y económica de la propuesta.

La viabilidad técnica de la propuesta estratégica se evalúa a partir de la capacidad operativa del Centro Odontológico y sus costos operativos anuales Anexo 3 y 4 de Dentis para ejecutar el despliegue estratégico basado en la metodología Hoshin Kanri, considerando la disponibilidad de infraestructura, recursos humanos, capacidades organizacionales y la compatibilidad de la propuesta con los sistemas y procesos actuales de la clínica.

Tabla 18. Evaluación de la viabilidad técnica y costos asociados

Dimensión evaluada	Aspectos analizados	Situación actual en Dentis	Nivel de adecuación	Costo estimado (S/.)
Infraestructura	Consultorios, equipamiento odontológico, tecnología clínica	Infraestructura y equipos adecuados para implantología	Alta	0
Recursos humanos	Personal clínico, administrativo y de soporte	Personal especializado, requiere capacitación estratégica	Alta	6,000
Capacidades organizacionales	Procesos, experiencia, cultura organizacional	Procesos definidos, requiere estandarización y mejora	Media Alta	4,000
Compatibilidad de sistemas	Alineación con procesos y sistemas actuales	Compatible con sistemas existentes	Alta	2,000
Total inversión técnica estimada				12,000

Los resultados evidencian que el Centro Odontológico Dentis dispone de una infraestructura adecuada, con consultorios y equipamiento alineados a su especialización en implantología, lo que permite ejecutar las acciones estratégicas sin requerir inversiones estructurales significativas, generando un costo nulo en este componente.

El principal costo técnico se concentra en la capacitación del recurso humano (S/ 6,000) y en la estandarización de procesos organizacionales (S/ 4,000), inversiones necesarias para asegurar la correcta implementación del despliegue estratégico Hoshin Kanri. Asimismo, se

consideran costos menores de adecuación tecnológica (S/ 2,000) para herramientas de seguimiento y control estratégico.

Estos costos son moderados y plenamente asumibles por la clínica, lo que refuerza la viabilidad técnica del proyecto.

5.1.1 Viabilidad económica de la propuesta

La viabilidad económica de la propuesta estratégica se analiza con el objetivo de determinar si los costos de implementación asociados al despliegue estratégico basado en la metodología Hoshin Kanri son compensados por los beneficios económicos proyectados, tales como ahorros operativos, incremento en ventas y fortalecimiento del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

Este análisis permite evaluar la sostenibilidad financiera de la propuesta y su contribución al crecimiento económico de la clínica en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 19. Estimación de costos de implementación de la propuesta estratégica (S/.)

Concepto de costo	Descripción	Tipo de costo	Monto estimado (S/.)
Capacitación del personal	Formación en gestión estratégica y metodología Hoshin Kanri (directivos y personal clave)	Inversión	6,000
Implementación de acciones estratégicas	Acciones de marketing estratégico, estandarización de procesos y comunicación interna	Inversión	8,000
Herramientas de control y seguimiento	Tablero de control estratégico, indicadores, reuniones periódicas	Operativo	3,000
Gestión y supervisión estratégica	Tiempo del personal directivo y administrativo destinado al monitoreo	Operativo	3,000
Costo total estimado de implementación			20,000

Los costos asociados a la propuesta estratégica corresponden principalmente a inversiones organizacionales y de gestión, más que a inversiones en infraestructura física o equipamiento clínico. Esto reduce el nivel de riesgo financiero del proyecto, ya que la clínica no requiere endeudamiento significativo ni grandes desembolsos iniciales.

El costo total estimado de S/ 20,000 resulta razonable y manejable para una clínica odontológica especializada, considerando el impacto estratégico esperado en eficiencia operativa, ventas y posicionamiento competitivo.

Tabla 20. Estimación de beneficios económicos proyectados (S/.)

Tipo de beneficio	Descripción	Impacto económico	Beneficio anual estimado (S/.)
Ahorros operativos	Reducción de reprocesos, optimización de tiempos y recursos	Medio	6,000
Incremento en ventas	Mayor captación y fidelización de pacientes	Alto	25,000
Mejora en eficiencia	Optimización de procesos clínicos y administrativos	Medio	8,000
Fortalecimiento del posicionamiento	Incremento del valor percibido y preferencia del paciente	Alto	10,000
Beneficio económico anual total estimado			49,000

Del análisis comparativo entre los costos de implementación (S/ 20,000) y los beneficios económicos proyectados (S/ 49,000 anuales), se concluye que la propuesta estratégica presenta una viabilidad económica favorable, ya que los beneficios superan significativamente a los costos asociados desde el primer año de implementación.

Esta relación positiva respalda la sostenibilidad financiera de la propuesta y justifica su evaluación mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales se desarrollan en los apartados siguientes.

5.1.2 Costeo de la propuesta

El costeo de la propuesta estratégica tiene como finalidad identificar y cuantificar los costos asociados a la implementación del despliegue estratégico basado en la metodología Hoshin Kanri en el Centro Odontológico Dentis. Estos costos corresponden principalmente a inversiones de carácter organizacional, formativo y estratégico, orientadas a fortalecer la gestión, el posicionamiento competitivo y la eficiencia operativa de la clínica.

Los costos se clasifican en costos de inversión inicial y costos operativos, considerando la capacidad financiera de la clínica y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

5.1.3 Costos de inversión inicial

Los costos de inversión inicial corresponden a los recursos económicos necesarios para poner en marcha la propuesta estratégica. Estos costos se concentran en actividades de capacitación, implementación de herramientas de gestión, marketing estratégico, estandarización de procesos y adecuación tecnológica, sin requerir inversiones significativas en infraestructura física o equipamiento clínico.

Tabla 21. Costos de inversión inicial de la propuesta estratégica (S/.)

Concepto de inversión	Descripción	Tipo de inversión	Costo estimado (S/.)
Capacitación del personal	Formación en Hoshin Kanri, gestión estratégica y alineación de objetivos	Inversión organizacional	6,000
Herramientas de gestión estratégica	Diseño de matrices Hoshin, indicadores KPI y tableros de control	Inversión organizacional	4,000
Acciones de marketing estratégico	Campañas de posicionamiento, branding y comunicación estratégica	Inversión comercial	7,000
Estandarización y mejora de procesos	Documentación, mejora y control de procesos clínicos y administrativos	Inversión operativa	2,000
Adecuación tecnológica	Ajustes menores en sistemas digitales y herramientas de gestión	Inversión tecnológica	1,000
Total inversión inicial			20,000

El análisis de los costos de inversión inicial evidencia que la propuesta estratégica requiere una inversión moderada y focalizada, orientada principalmente al fortalecimiento de capacidades internas, la mejora de la gestión estratégica y el posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

La ausencia de inversiones en infraestructura física o equipamiento clínico reduce significativamente el riesgo financiero del proyecto. Asimismo, la inversión en capacitación y herramientas de gestión estratégica constituye un elemento clave para asegurar la correcta implementación del despliegue Hoshin Kanri y garantizar la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

Del análisis realizado se concluye que los costos de inversión inicial (S/ 20,000) son financieramente manejables y coherentes con la capacidad económica de la clínica, lo que refuerza la viabilidad económica de la propuesta. Estas inversiones constituyen la base para la generación de beneficios económicos futuros, los cuales serán analizados en los apartados correspondientes a ahorros esperados, crecimiento en ventas e impacto económico global.

5.1.4 Costos operativos

Los costos operativos corresponden a los gastos recurrentes necesarios para mantener, controlar y evaluar la ejecución de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri en el Centro Odontológico Dentis. Estos costos se generan una vez implementada la propuesta y están orientados a asegurar su sostenibilidad, seguimiento y mejora continua en el tiempo.

A diferencia de los costos de inversión inicial, los costos operativos no implican grandes desembolsos económicos, ya que se apoyan principalmente en recursos internos existentes y en actividades de gestión estratégica periódica.

Tabla 22. Costos operativos asociados a la implementación de la propuesta estratégica (S/.)

Tipo de costo operativo	Descripción	Periodicidad	Costo anual estimado (S/.)
Mantenimiento de la estrategia	Actualización de objetivos, revisión de metas y ajustes estratégicos	Trimestral	2,000
Costos administrativos y de seguimiento	Reuniones estratégicas, reportes de desempeño y coordinación interáreas	Mensual	1,500
Control y evaluación estratégica	Medición de indicadores KPI, análisis de resultados y acciones correctivas	Trimestral	1,500
Total costos operativos anuales			5,000

El análisis de los costos operativos evidencia que estos son reducidos y manejables, ya que se encuentran principalmente asociados al tiempo del personal directivo y administrativo destinado a actividades de planificación, control y evaluación estratégica. El Centro Odontológico Dentis cuenta con una estructura organizacional que permite absorber estos costos sin afectar significativamente su flujo operativo ni su rentabilidad.

Asimismo, la utilización de herramientas de gestión estratégica y tableros de control facilita la optimización de estos costos, al permitir un seguimiento eficiente de los indicadores y una toma de decisiones oportuna.

Del análisis realizado se concluye que los costos operativos anuales (S/ 5,000) son bajos en relación con los beneficios económicos y estratégicos esperados, lo que refuerza la viabilidad económica del proyecto. Estos costos constituyen una inversión permanente en gestión y control estratégico que contribuye a la sostenibilidad y efectividad del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

5.1.5 Beneficios esperados de la propuesta

La implementación de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri generará beneficios económicos y estratégicos significativos para el Centro Odontológico Dentis, derivados de la mejora en la gestión interna, la estandarización de procesos y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo.

Estos beneficios se manifiestan tanto en ahorros operativos, producto de una mayor eficiencia organizacional, como en incrementos de ingresos por crecimiento en ventas, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y rentabilidad de la clínica en el mediano y largo plazo.

5.1.6 Ahorros esperados

Los ahorros esperados corresponden a la reducción de costos operativos generados por ineficiencias internas, reprocesos y falta de estandarización. La aplicación del despliegue estratégico Hoshin Kanri permite alinear objetivos, procesos e indicadores, reduciendo desperdicios y optimizando el uso de los recursos disponibles.

Tabla 23. Ahorros operativos esperados derivados de la propuesta estratégica (S/.)

Tipo de ahorro	Descripción	Impacto esperado	Ahorro anual estimado (S/.)
Reducción de reprocesos	Disminución de repeticiones de procedimientos y correcciones administrativas	Medio	6,000
Reducción de tiempos improductivos	Mejor planificación, coordinación y asignación de tareas	Medio	4,000

Optimización de insumos y recursos	Uso eficiente de materiales odontológicos y recursos administrativos	Medio	5,000
Disminución de errores operativos	Menor incidencia de fallas por falta de estandarización	Alto	5,000
Total de ahorros operativos anuales			20,000

La estandarización de procesos clínicos y administrativos, junto con la definición clara de objetivos e indicadores, permitirá reducir significativamente los reprocesos y los tiempos improductivos. Asimismo, la optimización del uso de insumos odontológicos y recursos administrativos contribuirá a un control más eficiente de los costos operativos.

La disminución de errores asociados a la falta de procedimientos estandarizados representa uno de los principales ahorros económicos, ya que impacta directamente en la calidad del servicio, la satisfacción del paciente y la reducción de costos correctivos.

Del análisis realizado se concluye que la propuesta estratégica permitirá generar ahorros operativos anuales estimados en S/ 20,000, constituyendo un componente fundamental de los beneficios económicos del proyecto y contribuyendo directamente a mejorar la rentabilidad de la clínica.

5.1.7 Crecimiento en ventas

El crecimiento en ventas constituye uno de los principales beneficios económicos derivados de la implementación de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri en el Centro Odontológico Dentis. Este crecimiento se sustenta en el fortalecimiento del posicionamiento competitivo, la diferenciación por implantología especializada y la mejora integral de la experiencia del paciente.

La alineación estratégica entre objetivos, procesos y acciones permitirá a la clínica incrementar de manera progresiva sus ingresos, tanto por la captación de nuevos pacientes como por la fidelización y recurrencia de los pacientes actuales.

Tabla 24. Factores de crecimiento en ventas derivados de la propuesta estratégica (S/.)

Factor de crecimiento	Descripción	Impacto esperado	Incremento anual estimado (S/.)
Captación de nuevos pacientes	Mayor visibilidad de la marca y atracción de nuevos segmentos	Alto	30,000
Fidelización y recurrencia	Incremento de pacientes recurrentes por mejora en la experiencia	Alto	25,000
Demanda de servicios especializados	Mayor solicitud de servicios de implantología especializada	Alto	35,000
Posicionamiento de marca	Reconocimiento de Dentis como clínica líder en implantología	Medio Alto	10,000
Total incremento anual en ventas			100,000

La implementación de acciones estratégicas orientadas al marketing, estandarización del servicio y fortalecimiento de la propuesta de valor permitirá incrementar la captación de nuevos pacientes, especialmente en los segmentos de mayor poder adquisitivo que priorizan calidad, especialización y confianza profesional.

Asimismo, la mejora en la atención, la reducción de errores y la estandarización de procesos contribuirán a una mayor fidelización y recurrencia, incrementando el valor del paciente a lo largo del tiempo. Este efecto es particularmente relevante en los servicios especializados de implantología, donde la confianza y el prestigio del especialista influyen directamente en la decisión de recompra.

La consolidación del reconocimiento de marca y del posicionamiento competitivo permitirá a Dentis diferenciarse frente a la competencia, generando un crecimiento sostenido de los ingresos y fortaleciendo su rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Del análisis realizado se concluye que la propuesta estratégica permitirá generar un incremento anual estimado de S/ 100,000 en ventas, impulsado por la captación de nuevos pacientes, la fidelización de la cartera actual y el aumento en la demanda de servicios especializados. Este crecimiento constituye un componente clave de los beneficios económicos proyectados y sustenta la evaluación financiera positiva de la propuesta.

5.1.8 Impacto económico de la propuesta

Tabla 25. Impacto económico de la propuesta estratégica del Centro Odontológico Dentis

Componente evaluado	Descripción	Impacto económico
Costos totales de implementación	Inversión inicial en capacitación, herramientas de gestión estratégica, marketing estratégico, estandarización de procesos y adecuación tecnológica	S/ 20,000
Costos operativos anuales	Mantenimiento de la estrategia, seguimiento de indicadores, reuniones estratégicas y control de gestión	S/ 5,000 anuales
Beneficios económicos directos	Incremento en ventas por mayor captación de pacientes, fidelización y aumento en servicios de implantología especializada	S/ 49,000 anuales
Beneficios económicos indirectos	Ahorros por reducción de reprocesos, errores operativos, tiempos improductivos y mejor uso de insumos	S/ 20,000 anuales
Flujo de caja neto anual proyectado	Beneficios totales menos costos operativos	S/ 64,000
Horizonte temporal de evaluación	Periodo de análisis financiero de la propuesta estratégica	5 años
Impacto económico global	Generación de valor económico, fortalecimiento del posicionamiento competitivo y sostenibilidad financiera	Alto

La Tabla evidencia que la propuesta estratégica genera un impacto económico positivo y sostenido en el Centro Odontológico Dentis. Los costos totales de implementación son moderados y se concentran principalmente en inversiones organizacionales, mientras que los beneficios económicos directos e indirectos superan ampliamente dichos costos desde el primer año de ejecución.

El flujo de caja neto anual proyectado de S/ 64,000 permite observar un efecto económico favorable en el corto plazo, con una rápida recuperación de la inversión inicial, y un impacto aún más significativo en el mediano y largo plazo, consolidando la rentabilidad y el posicionamiento competitivo de la clínica.

5.1.9 Evaluación financiera de la propuesta

La evaluación financiera tiene como finalidad determinar la rentabilidad y conveniencia económica de la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri para el Centro Odontológico Dentis. Para ello, se emplean indicadores financieros ampliamente aceptados en la evaluación de proyectos de inversión: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El análisis se realiza considerando la inversión inicial requerida, los flujos de caja proyectados derivados de los beneficios económicos esperados y una tasa de descuento acorde al contexto del sector servicios de salud.

5.1.10 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite determinar el valor generado por un proyecto mediante la actualización de los flujos de caja futuros al valor presente y la deducción de la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto genera beneficios económicos superiores a los costos de inversión, por lo que resulta financieramente viable.

Fórmula del VAN

$$VAN = \sum \frac{FC_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

- FC_t : Flujo de caja del período t
- r : Tasa de descuento
- I_0 : Inversión inicial
- n : Horizonte de evaluación

Datos financieros del análisis

- Inversión inicial: S/ 20,000
- Beneficios económicos directos anuales: S/ 49,000
- Beneficios económicos indirectos anuales: S/ 20,000
- Beneficios económicos totales: S/ 69,000
- Costos operativos anuales: S/ 5,000
- Flujo neto anual: S/ 64,000
- Horizonte de evaluación: 5 años
- Tasa de descuento: 12 % anual

Tabla 26. Flujos de caja proyectados de la propuesta estratégica (S/.)

Año	Flujo de caja (S/.)	Factor de descuento (12 %)	Flujo descontado (S/.)
0	-20,000	1.0000	-20,000
1	64,000	0.8929	57,143
2	64,000	0.7972	51,022
3	64,000	0.7118	45,556
4	64,000	0.6355	40,672
5	64,000	0.5674	36,313
Total			230,706

Cálculo del VAN

$$VAN = 230,706 - 20,000$$

$$\boxed{VAN = S/ 210,706}$$

El Valor Actual Neto obtenido es positivo (S/ 210,706), lo que demuestra que la propuesta estratégica genera beneficios económicos superiores a la inversión requerida. Este resultado evidencia que la implementación de la metodología Hoshin Kanri integrada con el Modelo de Porter permite recuperar la inversión inicial y generar valor económico sostenible durante el horizonte de evaluación considerado, confirmando la viabilidad financiera de la propuesta.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero. Este indicador permite determinar la rentabilidad del proyecto y compararla con la tasa mínima aceptable de rendimiento establecida para la evaluación financiera.

A partir de los flujos de caja proyectados, la TIR estimada para la propuesta estratégica es:

$$TIR = 320\%$$

La TIR obtenida (320 %) supera ampliamente la tasa de descuento utilizada en la evaluación (12 %), indicando que la propuesta estratégica presenta un elevado nivel de

rentabilidad. Este resultado demuestra que la inversión inicial puede recuperarse rápidamente y que los beneficios económicos generados durante el horizonte de evaluación son significativamente superiores a los costos de implementación y operación.

5.1.11 Análisis de resultados financieros

El presente apartado analiza de manera integral los resultados financieros obtenidos a partir de la evaluación económica de la propuesta estratégica diseñada para el Centro Odontológico Dentis. El análisis se sustenta en los principales indicadores financieros calculados, específicamente el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales permiten evaluar la rentabilidad, el riesgo financiero, el período de recuperación de la inversión y la contribución económica de la propuesta al posicionamiento estratégico de la clínica.

Tabla 27. Resumen de indicadores financieros de la propuesta estratégica

Indicador financiero	Resultado obtenido	Criterio de evaluación	Interpretación
Inversión inicial	S/ 20,000	-	Inversión moderada y factible de asumir.
VAN	S/ 210,706	$VAN > 0$	La propuesta genera valor económico y es financieramente viable.
TIR	320 %	$TIR > 12 \%$	La rentabilidad del proyecto supera ampliamente la tasa de descuento establecida.
Horizonte de evaluación	5 años	-	Periodo adecuado para evaluar los beneficios económicos de la propuesta.
Tasa de descuento	12 %	-	Tasa empleada para evaluar la viabilidad financiera bajo un escenario conservador.

5.1.12 Rentabilidad del proyecto

Los resultados financieros evidencian una rentabilidad altamente favorable del proyecto. El Valor Actual Neto positivo y elevado (S/ 210,706) indica que la propuesta estratégica genera un valor económico significativo para el Centro Odontológico Dentis, superando ampliamente la inversión inicial requerida.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno del 320 % refleja que el proyecto ofrece retornos muy superiores a la tasa mínima aceptable de rendimiento del 12 %, lo que confirma que la propuesta no solo es rentable, sino que constituye una alternativa financiera atractiva dentro del sector de servicios odontológicos especializados.

5.1.13 Riesgo financiero del proyecto

El riesgo financiero asociado a la propuesta se considera bajo, debido a los siguientes factores:

La inversión inicial es moderada y no requiere endeudamiento significativo, los costos están orientados principalmente a gestión, capacitación y marketing estratégico, no a infraestructura pesada, los flujos de caja proyectados se sustentan en ingresos recurrentes y ahorros operativos realistas y la clínica cuenta con una base de pacientes consolidada y una ventaja competitiva clara en implantología especializada.

Tabla 28. Evaluación del riesgo financiero de la propuesta

Factor evaluado	Nivel de riesgo	Justificación
Monto de inversión inicial	Bajo	Inversión moderada
Dependencia de ingresos futuros	Media	Basada en captación y fidelización
Costos operativos recurrentes	Bajo	Costos administrativos absorbibles
Volatilidad del mercado	Media	Mercado competitivo pero estable
Riesgo financiero global	Bajo-Medio	Riesgo controlado

5.1.14 Recuperación de la inversión

La recuperación de la inversión se produce en un período muy corto, debido al alto flujo de caja anual proyectado (S/ 230,706) frente a una inversión inicial de S/ 20,000.

Cálculo del período de recuperación

Tabla 29. Período de recuperación de la inversión

Concepto	Valor
Inversión inicial	S/ 20,000
Flujo neto anual	S/ 64,000
Período de recuperación	4 meses

Fórmula

$$\text{Payback} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo neto anual}}$$

Cálculo

$$\text{Payback} = \frac{20,000}{64,000} = 0.3125 \text{ años}$$

Para convertir el resultado a meses:

$$0.3125 \times 12 = 3.75 \text{ meses}$$

5.1.15 Contribución económica al posicionamiento estratégico

Desde una perspectiva estratégica, los resultados financieros demuestran que la propuesta no solo genera beneficios económicos directos, sino que también contribuye de manera significativa al fortalecimiento del posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

La inversión en gestión estratégica, estandarización de procesos y marketing especializado impacta directamente en:

Mayor captación de pacientes de alto valor, incremento en la fidelización y recurrencia, consolidación de la marca dentis como referente en implantología especializada y reducción de la presión competitiva directa mediante diferenciación sostenible.

Tabla 30. Relación entre resultados financieros y posicionamiento estratégico

Elemento estratégico	Impacto económico	Contribución al posicionamiento
Marketing estratégico	Alto	Mayor visibilidad y marca
Estandarización de procesos	Medio	Mejora de calidad y confianza
Gestión Hoshin Kanri	Alto	Alineación y sostenibilidad
Implantología especializada	Alto	Diferenciación competitiva

El análisis de los resultados financieros confirma que la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri es altamente rentable, financieramente sostenible y de bajo riesgo para el Centro Odontológico Dentis. La rápida recuperación de la inversión, el VAN positivo elevado y una TIR ampliamente superior a la tasa de descuento evidencian que el proyecto no

solo es viable desde el punto de vista económico, sino que constituye un soporte financiero sólido para el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de la clínica.

Evaluación comparativa de los indicadores antes y después de la propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de Porter

La tabla presenta la comparación entre la situación inicial identificada durante el diagnóstico organizacional del Centro Odontológico Dentis y la situación proyectada tras la implementación de la propuesta basada en la metodología Hoshin Kanri y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los resultados evidencian mejoras en la totalidad de los indicadores evaluados, tanto en la variable independiente correspondiente a la planificación estratégica como en la variable dependiente relacionada con el posicionamiento competitivo, lo que demuestra la coherencia entre la propuesta formulada y los objetivos estratégicos planteados.

En relación con la dimensión Planificación estratégica, el porcentaje de objetivos estratégicos alineados pasa de 62,50 % a 100,00 %, representando un incremento de 37,50 puntos porcentuales. Durante el diagnóstico se evidenció que únicamente cinco de los ocho objetivos institucionales mantenían una relación directa con actividades operativas, indicadores de desempeño y responsables claramente definidos, mientras que el resto carecía de mecanismos formales de despliegue. Con la aplicación de la metodología Hoshin Kanri, cada objetivo estratégico es traducido en metas anuales, indicadores clave de desempeño (KPI), responsables específicos y planes de acción, eliminando las brechas existentes entre la formulación estratégica y la ejecución operativa. Este resultado refleja un fortalecimiento significativo de la alineación organizacional y de la capacidad institucional para gestionar la estrategia de manera sistemática.

Respecto al Análisis del entorno competitivo, el indicador se incrementa de 60,00 % a 100,00 %, equivalente a una mejora de 40 puntos porcentuales. Inicialmente, la clínica analizaba únicamente tres de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter, limitando la comprensión integral de las condiciones del mercado. Con la propuesta estratégica se incorporan las cinco fuerzas del modelo: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos. Esta evaluación integral permite anticipar riesgos, identificar oportunidades y formular estrategias de diferenciación más sólidas, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En la dimensión Alineación estratégica, el indicador aumenta de 60,00 % a 100,00 %, reflejando un incremento de 40 puntos porcentuales. Antes de la intervención, varias iniciativas organizacionales eran ejecutadas de manera independiente, sin una relación explícita con los objetivos estratégicos institucionales. Después de la implementación de Hoshin Kanri, todas las iniciativas quedan vinculadas directamente con los objetivos de largo plazo mediante la X-Matrix, estableciendo relaciones claras entre visión, objetivos estratégicos, metas anuales, indicadores, responsables y actividades. Esta integración fortalece la coherencia organizacional y facilita el seguimiento continuo del cumplimiento de la estrategia.

Por otra parte, la dimensión Mejora de procesos estratégicos presenta un incremento de 66,70 % a 100,00 %, correspondiente a una mejora de 33,30 puntos porcentuales. Inicialmente solo cuatro de los seis procesos estratégicos contaban con procedimientos estandarizados y documentados, generando diferencias en la ejecución de las actividades y limitando el control de la gestión. Con la propuesta se estandarizan la totalidad de los procesos críticos mediante manuales, procedimientos, indicadores de seguimiento y auditorías periódicas, fortaleciendo la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la mejora continua institucional.

En cuanto a la variable dependiente, la Participación de mercado presenta un crecimiento proyectado de 8,50 % a 10,20 %, equivalente a un incremento relativo del 20,00 %. Este comportamiento responde principalmente al fortalecimiento del posicionamiento competitivo derivado de la diferenciación en implantología especializada, la optimización de procesos internos y la mejora de la experiencia del paciente. Aunque el incremento porcentual puede parecer moderado, representa una mejora significativa considerando el elevado nivel de competencia existente en el mercado odontológico de Arequipa.

El indicador de Reconocimiento de marca muestra una mejora de 68,00 % a 88,00 %, registrando un incremento de 20 puntos porcentuales. Este resultado es consecuencia directa de la implementación de estrategias de marketing digital, fortalecimiento de la identidad institucional y desarrollo de acciones orientadas a incrementar la presencia de la clínica en medios digitales y redes sociales. El mayor reconocimiento de la marca favorece el posicionamiento institucional, incrementa la confianza de los pacientes potenciales y fortalece la imagen competitiva de Dentis frente a otras clínicas odontológicas.

La Ventaja competitiva evidencia uno de los incrementos más representativos, pasando de 62,50 % a 87,50 %, lo que representa una mejora relativa del 40,00 %. Este resultado refleja

que la propuesta fortalece significativamente los atributos diferenciadores de la organización, especialmente aquellos relacionados con la implantología mínimamente invasiva, la incorporación de tecnología especializada, la estandarización de procesos clínicos y el desarrollo permanente del talento humano. En consecuencia, la clínica incrementa su capacidad para diferenciarse de la competencia y ofrecer un mayor valor percibido por los pacientes.

Finalmente, la Satisfacción del cliente aumenta de 82,00 % a 93,00 %, alcanzando un incremento de 11 puntos porcentuales. Este resultado proyectado está asociado con la mejora de la calidad del servicio, la estandarización de la atención, la reducción de errores operativos, la optimización de los tiempos de atención y la implementación de programas de fidelización. La elevada satisfacción del paciente constituye un factor estratégico para incrementar la permanencia de los clientes, fortalecer la reputación institucional y generar recomendaciones positivas que favorezcan el crecimiento sostenible de la clínica.

En conjunto, los resultados comparativos demuestran que la implementación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de Porter genera mejoras sustanciales tanto en la gestión estratégica como en los principales indicadores asociados al posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis. La propuesta fortalece la alineación organizacional, optimiza la toma de decisiones, mejora la eficiencia de los procesos estratégicos y contribuye directamente a consolidar la competitividad institucional en el mercado odontológico.

Tabla 32. Evaluación comparativa de los indicadores antes y después de la propuesta de aplicación integrada de la metodología Hoshin Kanri y del modelo de Porter

Variable	Dimensión	Indicador	Fórmula	Situación inicial (Antes)	Situación propuesta (Después)	Variación	Incremento (%)	Nivel alcanzado
Variable independiente	Planificación estratégica	Objetivos estratégicos alineados	$(\text{Objetivos alineados} / \text{Objetivos totales}) \times 100$	62,50 % (5/8)	100,00 % (6/6) objetivos Hoshin completamente desplegados)	+37,50 puntos	+60,0 %	Alto
	Análisis del entorno competitivo	Fuerzas de Porter identificadas	$(\text{Fuerzas identificadas} / 5) \times 100$	60,00 % (3/5)	100,00 % (5/5)	+40,00 puntos	+66,7 %	Alto
	Alineación estratégica	Iniciativas alineadas	$(\text{Iniciativas alineadas} / \text{Total iniciativas}) \times 100$	60,00 % (6/10)	100,00 % (12/12) iniciativas vinculadas a objetivos Hoshin)	+40,00 puntos	+66,7 %	Alto
	Mejora de procesos estratégicos	Procesos estratégicos estandarizados	$(\text{Procesos estandarizados} / \text{Total procesos}) \times 100$	66,70 % (4/6)	100,00 % (6/6) procesos estandarizados)	+33,30 puntos	+49,9 %	Alto
Variable dependiente	Participación de mercado	Participación de mercado	$(\text{Ventas Dentis} / \text{Ventas del sector}) \times 100$	8,50 %	10,20 %	+1,70 puntos	+20,0 %	Medio-Alto
	Reconocimiento de marca	Reconocimiento de marca	$(\text{Menciones positivas} / \text{Total menciones}) \times 100$	68,00 %	88,00 %	+20,00 puntos	+29,4 %	Alto
	Ventaja competitiva	Atributos diferenciadores reconocidos	$(\text{Atributos reconocidos} / \text{Total atributos}) \times 100$	62,50 %	87,50 %	+25,00 puntos	+40,0 %	Alto
	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total encuestados}) \times 100$	82,00 %	93,00 %	+11,00 puntos	+13,4 %	Alto

Resumen comparativo de la mejora obtenida

La tabla resume las variaciones registradas en los principales indicadores evaluados antes y después de la implementación de la propuesta estratégica, permitiendo visualizar de forma sintética el impacto esperado de la metodología Hoshin Kanri integrada con el modelo de las cinco fuerzas de Porter sobre el desempeño organizacional y el posicionamiento competitivo del Centro Odontológico Dentis.

Los resultados muestran que las mayores mejoras se concentran en las dimensiones correspondientes a la planificación estratégica, donde todos los indicadores alcanzan el 100,00 % de cumplimiento. Este comportamiento evidencia que la propuesta logra integrar completamente la planificación con la operación mediante el despliegue sistemático de objetivos, metas, indicadores, responsables y planes de acción, reduciendo las brechas detectadas durante el diagnóstico inicial y fortaleciendo la gestión estratégica de la organización.

De manera específica, el análisis del entorno competitivo y la alineación estratégica presentan incrementos de 40 puntos porcentuales, constituyéndose en las dimensiones con mayor impacto dentro de la variable independiente. Estos resultados indican que la organización dispone de una visión más completa del contexto competitivo y que todas las iniciativas institucionales quedan orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mejorando significativamente la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno.

Asimismo, la mejora alcanzada en la estandarización de procesos estratégicos evidencia la consolidación de una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la mejora continua. La documentación de procesos, la definición de procedimientos estandarizados y la implementación de mecanismos permanentes de seguimiento fortalecen el control institucional y reducen la variabilidad en la prestación de los servicios odontológicos.

Respecto a los indicadores del posicionamiento competitivo, el resumen evidencia que el reconocimiento de marca, la ventaja competitiva y la satisfacción del cliente experimentan incrementos importantes como consecuencia directa de la implementación de estrategias de diferenciación, fortalecimiento de la identidad institucional, mejora de la experiencia del paciente y optimización de los procesos internos. Estas mejoras incrementan la percepción de

valor de los servicios ofrecidos por la clínica y fortalecen su capacidad para competir en un mercado caracterizado por una elevada rivalidad.

Por otra parte, el incremento proyectado en la participación de mercado refleja el efecto acumulativo de las mejoras alcanzadas en los diferentes componentes estratégicos. Aunque este indicador presenta una variación menor en comparación con los demás, su crecimiento representa un resultado altamente relevante debido a que sintetiza el impacto global de la propuesta sobre la competitividad institucional y la capacidad de atraer y retener pacientes.

En términos generales, el resumen comparativo confirma que la propuesta estratégica no solo mejora indicadores individuales, sino que fortalece de manera integral el sistema de gestión estratégica del Centro Odontológico Dentis. La articulación entre planificación estratégica, análisis competitivo, estandarización de procesos y orientación al cliente permite generar ventajas competitivas sostenibles que favorecen el crecimiento institucional y consolidan el posicionamiento de la clínica en el mercado odontológico de Arequipa. Estos resultados respaldan la viabilidad técnica y estratégica de la propuesta, demostrando que su implementación constituye una alternativa efectiva para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Tabla 34. Comparativo de la mejora obtenida

Indicador	Antes	Después	Mejora
Planificación estratégica	62,50 %	100,00 %	+37,50 puntos
Análisis del entorno competitivo	60,00 %	100,00 %	+40,00 puntos
Alineación estratégica	60,00 %	100,00 %	+40,00 puntos
Mejora de procesos estratégicos	66,70 %	100,00 %	+33,30 puntos
Participación de mercado	8,50 %	10,20 %	+20,0 %
Reconocimiento de marca	68,00 %	88,00 %	+29,4 %
Ventaja competitiva	62,50 %	87,50 %	+40,0 %
Satisfacción del cliente	82,00 %	93,00 %	+13,4 %

5.1.16 Conclusión de la viabilidad técnica y económica

El análisis integral de la viabilidad técnica y económica de la propuesta estratégica diseñada para el Centro Odontológico Dentis permite concluir que dicha propuesta es factible, sostenible y altamente rentable, tanto desde una perspectiva operativa como financiera, lo que respalda su implementación en el contexto real de la clínica.

Desde el enfoque técnico, se determinó que Dentis cuenta con las condiciones necesarias para ejecutar el despliegue estratégico basado en la metodología Hoshin Kanri. La clínica dispone de una infraestructura adecuada, equipamiento odontológico especializado, tecnología clínica suficiente y un recurso humano calificado, con experiencia en implantología y procesos administrativos definidos. Asimismo, la propuesta es compatible con los sistemas y procesos actuales, por lo que no requiere inversiones estructurales críticas, reduciendo significativamente los riesgos operativos y técnicos asociados a su implementación.

En cuanto a la viabilidad económica, el análisis evidenció que los costos de implementación son moderados y financieramente manejables. La inversión inicial estimada asciende a S/ 20,000, destinada principalmente a capacitación del personal, herramientas de gestión estratégica, marketing estratégico, estandarización de procesos y adecuaciones tecnológicas menores. A ello se suman costos operativos bajos, asociados al mantenimiento, control y seguimiento de la estrategia, los cuales pueden ser absorbidos por la estructura organizacional existente sin afectar negativamente el flujo operativo de la clínica.

Los beneficios económicos proyectados, tanto directos como indirectos, superan ampliamente los costos incurridos. Entre estos beneficios destacan los ahorros operativos derivados de la reducción de reprocesos, errores y tiempos improductivos, así como el crecimiento en ventas generado por la mayor captación de nuevos pacientes, el incremento en la fidelización y la mayor demanda de servicios especializados en implantología. Estos factores fortalecen la rentabilidad y sostenibilidad económica de la clínica en el mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista financiero, los resultados obtenidos mediante los indicadores de evaluación confirman la rentabilidad de la propuesta. El Valor Actual Neto (VAN) calculado asciende a S/ 210,706, lo que evidencia que el proyecto genera valor económico significativo para el Centro Odontológico Dentis. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada en 320 % supera ampliamente la tasa mínima aceptable de rendimiento del 12 %, confirmando la

conveniencia económica de la inversión. Adicionalmente, el período de recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 3.69 meses, lo que refleja una rápida recuperación del capital invertido.

Finalmente, desde una perspectiva estratégica, la propuesta resulta altamente conveniente, ya que no solo es técnica y económicamente viable, sino que también contribuye de manera directa al fortalecimiento del posicionamiento competitivo de Dentis. La alineación entre estrategia y operación, la consolidación de la implantología especializada como ventaja competitiva y la mejora sostenida de la gestión interna permiten reducir el impacto de la rivalidad competitiva y asegurar una ventaja sostenible en el mercado odontológico de Arequipa.

En conclusión, la propuesta estratégica basada en la metodología Hoshin Kanri es técnicamente factible, económicamente sostenible y financieramente rentable, constituyéndose en una alternativa sólida y conveniente para el fortalecimiento estratégico, competitivo y económico del Centro Odontológico Dentis en el mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

PRIMERA. Se concluye que la propuesta de aplicación integrada de la Metodología Hoshin Kanri y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una alternativa pertinente y técnicamente consistente para fortalecer el posicionamiento competitivo de una clínica dental en Arequipa, debido a que articula el análisis estructurado del entorno con el despliegue estratégico interno, mediante el uso de herramientas de ingeniería industrial como matrices Hoshin, indicadores KPI, tableros de control, Balanced Scorecard simplificado, catchball y ciclo PDCA.

SEGUNDA. El diagnóstico del estado actual permitió identificar fortalezas importantes en la calidad del servicio y la especialización clínica, con percepciones favorables superiores al 80 %; sin embargo, también evidenció debilidades en el posicionamiento digital, la alineación estratégica y la capacidad de respuesta al mercado, lo cual confirma la existencia de brechas de gestión que requieren una intervención estructurada para mejorar el desempeño competitivo.

TERCERA. El análisis del entorno estratégico, desarrollado mediante el Modelo de Porter, determinó que la rivalidad competitiva, la amenaza de nuevos entrantes y el poder de negociación de los clientes representan las principales presiones del sector; no obstante, también permitió reconocer ventajas asociadas a la trayectoria, especialización y diferenciación del servicio, las cuales pueden ser aprovechadas como factores de fortalecimiento competitivo.

CUARTA. La propuesta de despliegue estratégico elaborada con base en Hoshin Kanri permitió estructurar de manera coherente la relación entre visión, objetivos estratégicos, metas, responsables, indicadores y planes de acción, evidenciando viabilidad metodológica y operativa. Asimismo, más del 90 % del personal manifestó claridad respecto a los objetivos institucionales y a su contribución individual, lo que refuerza la factibilidad organizacional de la propuesta.

QUINTA. La evaluación de la percepción de directivos y colaboradores evidenció una aceptación favorable de la propuesta, con valoraciones medias superiores a 4.3, 4.4 y 4.5 en coherencia estratégica, utilidad para el posicionamiento competitivo y aceptación general, respectivamente, representando una conformidad superior al 85 %. Estos resultados demuestran que la propuesta es considerada útil, comprensible y aplicable dentro de la organización.

SEXTA. La evaluación económica determinó que la propuesta es rentable y viable, al contemplar costos operativos anuales de S/ 5,000 e inversión total aproximada de S/ 20,000, frente a beneficios proyectados superiores a S/ 64,000. Esta conveniencia financiera se refleja en un VAN positivo de S/ 210,706, una TIR aproximada del 320 % y un periodo de recuperación de la inversión de 3.75 meses, confirmando la viabilidad técnica y económica de su implementación.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda implementar progresivamente la propuesta estratégica basada en Hoshin Kanri y el Modelo de Porter, priorizando las acciones vinculadas al posicionamiento digital, la fidelización de pacientes y la alineación interna, considerando que la aceptación de la propuesta supera el 85 % y la claridad estratégica percibida es mayor al 90 %, lo que favorece un escenario organizacional adecuado para su ejecución.

SEGUNDA. Se recomienda institucionalizar el uso de herramientas de ingeniería industrial como matrices Hoshin, indicadores KPI, tableros de control, Balanced Scorecard simplificado y ciclo PDCA, con la finalidad de monitorear el cumplimiento de metas, controlar desviaciones y sostener la mejora continua dentro del sistema de gestión estratégica.

TERCERA. Se recomienda ejecutar prioritariamente el presupuesto de S/ 7,000 destinado a marketing estratégico y posicionamiento digital, dado que esta dimensión fue identificada como una de las principales brechas en el diagnóstico y representa una oportunidad directa para fortalecer la competitividad y la visibilidad organizacional en el mercado.

CUARTA. Se recomienda desarrollar el plan de capacitación previsto, con una inversión de S/ 6,000, a fin de fortalecer en el personal competencias relacionadas con gestión estratégica, uso de indicadores, mejora continua, alineación de objetivos y aplicación del enfoque Hoshin Kanri, asegurando así una implementación más sólida y sostenible de la propuesta.

QUINTA. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del entorno competitivo mediante el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el propósito de actualizar la información relacionada con rivalidad, clientes, proveedores, sustitutos y nuevos entrantes, permitiendo una toma de decisiones más oportuna, preventiva y ajustada a la dinámica del sector.

SEXTA. Se recomienda aprobar la implementación de la propuesta desde el punto de vista financiero, dado que la relación entre inversión y beneficios proyectados resulta favorable, y los indicadores obtenidos, como el VAN de S/ 210,706, la recuperación en 4 meses, evidencian un alto nivel de conveniencia económica y un riesgo manejable para la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chaves Manzano. (2023). *Análisis de las 5 fuerzas de Porter en la industria de las artes escénicas en Cali. Estrategias de competitividad* (Capítulo en el libro *La investigación en Administración. Enfoques y redes de cooperación científica*”, pp. 281) [Capítulo de libro académico, Universidad Santiago de Cali].

https://www.researchgate.net/publication/382965348_Analisis_de_las_5_fuerzas_de_Porter_en_la_industria_de_las_artes_escenicas_en_Cali_Estrategias_de_competitividad_en_el_mundo_del_espectaculo.

Córdova Chumpitaz, J. L. (2024). estrategias de marketing digital para clínicas odontológicas: una revisión de la literatura. *revista científica odontológica*, 12(1), 1-15.

[382484406_estrategias_de_marketing_digital_para_clinicas_odontologicas_una_revision_de_la_literaturadigital_marketing_strategies_for_dental_clinics_a_review_of_the_literatureestrategias_de_marketing_digital_par.pdf](https://www.researchgate.net/publication/382484406_estrategias_de_marketing_digital_para_clinicas_odontologicas_una_revision_de_la_literaturadigital_marketing_strategies_for_dental_clinics_a_review_of_the_literatureestrategias_de_marketing_digital_par.pdf).

https://www.researchgate.net/publication/382484406_estrategias_de_marketing_digital_para_clinicas_odontologicas_una_revision_de_la_literaturadigital_marketing_strategies_for_dental_clinics_a_review_of_the_literatureestrategias_de_marketing_digital_par

González Oyanedel, C. A. (2021). *selección de estrategia de crecimiento para clínica dental caso de estudio: clinica dental zagurt*. (Documento completo) [Tesis de Ingeniería (Pregrado), Universidad de Valparaíso].

<https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/87b095a3-8fd5-493a-9cf4-7a0c3086dc30/content>

Gonzalez Roldan, & Caro Jimenez. (2025). *La estrategia de liderazgo en costos y su relación con el desempeño operativo de los agentes de carga del Callao importadores de productos semielaborados del sector construcción de Brasil, 2020 - 2023* (Documento completo) [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Negocios

- Internacionales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/684375/Gonzalez_RV.pdf?isAllowed=y&sequence=3.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/684375/Gonzalez_RV.pdf?isAllowed=y&sequence=3
- Hernández-Gress, N. & Gress, C. (2022). *Jordi Fortuny Santos* (Capítulo 8, pp. 125-138) [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya].
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8371/Tjfs02de23.pdf>.
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8371/Tjfs02de23.pdf>
- Kesterson. (2016). *The Basics of Hoshin Kanri*.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hxwbBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hoshin+Kanri+&ots=4XYPdv1Z--&sig=RFedWoxnpe4_oZNaoFq7XAAldr8#v=onepage&q=Hoshin%20Kanri&f=false
- Mamani Apaza. (2024). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador puno, 2023* (Documento completo) [Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Continental].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15627/1/IV_FCE_315_TE_Mamani_Apaza_2024.pdf?utm_source=
- Michael D. Williams. (2020). *Implementation of Hoshin Kanri as a Strategic Management System in a Public Organization* (Documento completo) [Tesis de Maestría, California State University, Dominguez Hills].
<https://scholarworks.calstate.edu/downloads/wm117p62q>.
<https://scholarworks.calstate.edu/downloads/wm117p62q>
- Michaux y Cadiat. (2017). *Las cinco fuerzas de Porter*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Las_cinco_fuerzas_de_Porter/mWLyCwA

AQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Modelo+de+las+cinco+fuerzas+de+Porter&printsec=fro
ntcover

Pavličková y Mojžišová, Pócsová, & Mojžišová. (2022). *Hoshin Kanri Process: A Review and Bibliometric Analysis on the Connection of Theory and Practice* (pp. 1-25 (verificar en PDF)) [Artículo científico, autores independientes
<https://www.mdpi.com/2227-9717/10/9/1854/pdf>. <https://www.mdpi.com/2227-9717/10/9/1854>].

Pinedo Mori. (2021). *Plan de marketing y el posicionamiento de Novedades Cuzquito E.I.R.L., 2020* (Documento completo) [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, Universidad ALAS PERUNAS].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7103/VASQUEZ_CB.pdf?sequence=3.
https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/10311/Tesis_Plan_Marketing_Posicionamiento_Novedades%20Cuzquito%20EIRL..pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=

Richard Wilson, Elizabeth A. Cudney, Robert J. Marley. (2023). Current status of Hoshin Kanri. *Current status of Hoshin Kanri*, 35, 1-17 (el artículo abarca 17 páginas en la versión de revista). Artículo completo.
https://www.researchgate.net/publication/370601845_Current_status_of_Hoshin_Kanri

Rivera Carhuapuma, & Ponce Alvarez. (2023). *Participación del posicionamiento y ventaja competitiva en las empresas* (Documento completo) [Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia del Emprendimiento, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668243/Rivera_CE.pdf?sequence=3.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668243/Rivera_CE.pdf?sequence=3&utm_source=

Rodriguez Trujillo. (2018). *Planificación Estratégica*.

https://www.google.com.pe/books/edition/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/HSh6DwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&printsec=frontcover

Santa María Villanueva. (2024). *ESTRATEGIAS DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GAESAN S.A.C. EN EL DEPARTAMENTO DE TACNA AL AÑO 2023*. (Documento completo) [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada de Tacna].

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3525/Santa-Maria-Villanueva-Karla.pdf?isAllowed=y&sequence=4>.

https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3525/Santa-Maria-Villanueva-Karla.pdf?isAllowed=y&sequence=4&utm_source=

Segura Villalobos, & Torres Otiniano. (2024). *Plan de Marketing Digital para mejorar el Posicionamiento de la empresa Multiplacas & Accesorios El Hacedor” Chiclayo, 2022* (Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán) [Tesis para optar el título profesional de Licenciado(a) en Administración, Universidad Señor de Sipán]. Documento completo.

https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/13185/Segura%20Villalobos%20Gianella%20%26%20Torres%20Otiniano%20Antero.pdf?utm_source=

Thomas L. Jackson. (2019). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit* (Libro completo disponible en Google Books (vista previa)).

https://www.google.com.pe/books/edition/Hoshin_Kanri_for_the_Lean_Enterprise/GkKgDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hoshin+Kanri&pg=PR12&printsec=frontcover

Villalba Diez. (2017). *The Hoshin Kanri Forest* (Taylor&Francis).

https://www.google.com.pe/books/edition/The_Hoshin_Kanri_Forest/kj0PEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Hoshin+Kanri&pg=PR7&printsec=frontcover

Villavicencio Valenzuela, & Jibaja Rondon. (2024). *Marketing estratégico y la ventaja competitiva de la empresa GYTRES, Arequipa, 2023* (Documento completo) [Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial, Universidad José Carlos Mariátegui].

https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2492/Laura-Valeria_tesis_titulo_2024.pdf?isAllowed=y&sequence=1.

https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2492/Laura-Valeria_tesis_titulo_2024.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos encuesta

ID	Nombres y cargo que ocupa (Ejemplo: Paty García-Recepcionista)	a. ¿Considera que la clínica Dentis tiene objetivos estratégicos claros y bien comunicados a todo el personal?	b. ¿Tiene claridad sobre cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la clínica?	c. ¿Los procesos de atención al paciente están estandarizados y se cumplen correctamente en su área?	d. ¿Considera que la clínica posee una ventaja competitiva clara frente a otras clínicas del sector?	e. ¿Recibe capacitación constante para mejorar su desempeño y calidad del servicio?	f. ¿La comunicación entre áreas es fluida y efectiva?	g. ¿Percibe que la propuesta estratégica planteada (Hoshin Kanri + Porter) ayudaría a mejorar la competitividad de la clínica?	h. ¿Recomendaría mejoras específicas en su área para fortalecer el posicionamiento de la clínica?	i) ¿Cuán eficiente considera el manejo de insumos, materiales y equipos en su área de trabajo?	J ¿Considera que la Clínica Dental Dentis tiene una participación importante dentro del mercado odontológico de la ciudad?	k ¿Considera que la Clínica Dental Dentis es una marca reconocida y recordada por los pacientes?	l ¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio brindado por la Clínica Dental Dentis?
1	Director Médico Carlos	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	María Alejandra Rodríguez. Asistente dental	5	5	5	5	2	5	3	3	5	5	5	4
3	Kantu Salas Odontóloga	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3
4	Marco Javier Vargas Ureta Marketing	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5
5	Jorge Luis Mita Gutiérrez - Endodoncista	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	Mirla condori - recepcionista	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
7	Asistente administrativa contador Carry	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3
8	Odontólogo	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
9	Encargado de laboratorio	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
10	Odontóloga	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
11	J. Paredes - Técnico de Rayos X	3	5	3	5	4	3	5	5	5	5	4	3
12	Técnica de Rayos X	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
13	Higienista Dental	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	Responsable de residuos sólidos	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4
15	Odontopediatra	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	3

Validado: Max Delgado Montesinos

Anexo 2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando los 12 ítems de la escala tipo Likert aplicados a una muestra de 15 colaboradores de la clínica Dentis. El análisis obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.753, valor que indica una buena consistencia interna del instrumento, de acuerdo con los criterios establecidos en la literatura metodológica. En consecuencia, se determina que los ítems presentan una adecuada correlación entre sí y permiten medir de manera confiable la percepción del personal respecto a la gestión estratégica y la competitividad de la clínica.

Confiabilidad del instrumento

Estadístico	Valor
Alfa de Cronbach	0.753
Número de ítems	12
Número de encuestados	15
Nivel de confiabilidad	Buena

Interpretación: El valor de Alfa de Cronbach obtenido ($\alpha = 0.753$) evidencia que el cuestionario posee una buena consistencia interna, por lo que el instrumento es confiable y adecuado para la recolección de datos en la presente investigación.

Anexo 3. Entrevista semiestructurada aplicada a directivos y personal clave

Ítem evaluado	Respuesta
Hora de inicio	04/12/25 10:48
Hora de finalización	04/12/25 10:52
Planificación estratégica	4
Procesos estratégicos	3
Métricas e indicadores	1
Uso de herramientas estratégicas	5
Capacitación del personal	3
Inversión en innovación	5
Disponibilidad de recursos	1
Liderazgo directivo	4
Rivalidad competitiva	3
Poder de proveedores	3
Amenaza de nuevos entrantes	4
Calidad del servicio	4
Eficiencia del proceso	4
Uso de metodología	1
Viabilidad de la propuesta	5

Anexo 4. Costos operativos anuales del Centro Odontológico Dentis Año 2025

CATEGORÍA DE COSTO	CONCEPTO	PERIODICIDAD	COSTO MENSUAL (S/)	COSTO ANUAL (S/)
1. Costos de personal	Director médico (honorarios)	Mensual	10,000	120,000
	Responsable de administración, recepción, contabilidad y secretaria (2)	Mensual	12,000	288,000
	Odontología general, especializada y odontopediatría (2)	Mensual	4,000	288,000
	Higienista dental, responsable de residuos solidos	Mensual	2,000	48,000
	Técnico de laboratorio dental	Mensual	1,500	72,000
	Técnico de Rayos X	Mensual	1,500	72,000
	Subtotal personal			354,000
2. Insumos odontológicos	Materiales clínicos (guantes, anestesia, desechables)	Mensual	4,000	48,000
	Implantes e instrumental especializado	Mensual	3,500	42,000
	Laboratorio dental externo	Mensual	2,000	24,000
Subtotal insumos				114,000
3. Servicios generales	Alquiler del local	Mensual	5,000	60,000
	Energía eléctrica	Mensual	800	9,600
	Agua y saneamiento	Mensual	300	3,600
	Internet y telefonía	Mensual	250	3,000
	Limpieza y bioseguridad	Mensual	700	8,400
Subtotal servicios				84,600
4. Mantenimiento y soporte	Mantenimiento de equipos odontológicos	Anual		12,000
	Mantenimiento informático y software	Anual		6,000
	Gestión de residuos biocontaminados	Anual		6,500

Subtotal mantenimiento				24,500
5. Marketing y posicionamiento	Publicidad digital (Meta, Google Ads)	Mensual	1,500	18,000
	Diseño gráfico y contenido	Mensual	800	9,600
	Branding y material promocional	Anual		7,000
Subtotal marketing				34,600
6. Costos administrativos y legales	Servicios contables	Mensual	1,000	12,000
	Asesoría legal y sanitaria	Anual		6,000
	Licencias, permisos y seguros	Anual		8,000
Subtotales administrativos				26,000

Anexo 5. Inventario de equipos médicos del Centro Odontológico Dentis Año 2025

N.º	EQUIPO MÉDICO	CANTIDAD	ÁREA DE USO	FUNCIÓN PRINCIPAL	ESTADO	VIDA ÚTIL ESTIMADA
1	Sillón odontológico eléctrico	3	Consultorios	Atención clínica integral del paciente	Bueno	8 - 10 años
2	Unidad dental completa (turbina, micromotor, jeringa triple)	3	Consultorios	Procedimientos odontológicos generales y especializados	Bueno	7 - 10 años
3	Compresor odontológico	1	Área técnica	Suministro de aire comprimido	Bueno	8 años
4	Autoclave de vapor clase B	1	Central de esterilización	Esterilización de instrumental	Bueno	7 - 10 años
5	Ultrasonido dental (scaler)	2	Consultorios	Profilaxis y eliminación de sarro	Bueno	6 - 8 años
6	Lámpara de fotocurado LED	3	Consultorios	Polimerización de resinas	Bueno	5 - 7 años
7	Motor quirúrgico para implantología	1	Consultorio quirúrgico	Colocación de implantes dentales	Excelente	8 - 10 años
8	Pieza de mano quirúrgica	2	Consultorio quirúrgico	Cirugía implantológica	Bueno	6 - 8 años
9	Equipo de Rayos X intraoral	1	Área radiológica	Diagnóstico radiográfico	Bueno	10 años
10	Sensor digital / sistema radiográfico digital	1	Área radiológica	Captura digital de imágenes	Bueno	6 - 8 años
11	Negatoscopio / monitor diagnóstico	1	Consultorio	Visualización de imágenes	Bueno	6 años
12	Aspirador quirúrgico	1	Consultorios	Aspiración de fluidos	Bueno	7 años
13	Cavitrón quirúrgico	1	Consultorio	Procedimientos periodontales	Bueno	6 - 8 años
14	Lámpara quirúrgica	1	Consultorio quirúrgico	Iluminación en procedimientos	Bueno	8 años
15	Selladora térmica	1	Esterilización	Sellado de material estéril	Bueno	6 años
16	Refrigerador médico	1	Área clínica	Conservación de materiales y medicamentos	Bueno	8 años
17	Equipo de emergencia (maletín + desfibrilador)	1	Clínica	Atención de emergencias médicas	Bueno	10 años

Anexo 6. Objetivos estratégicos

Matriz de Evaluación del Objetivo Estratégico N.º 1

Objetivo estratégico 1

Mantener la operatividad continua de los servicios odontológicos.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	El objetivo contribuye directamente a brindar atención odontológica continua, segura y de calidad, garantizando la disponibilidad permanente de los servicios ofrecidos por la clínica.	✓
Relación con la visión institucional	Favorece el crecimiento institucional mediante la continuidad del servicio y el fortalecimiento de la satisfacción de los pacientes.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	Se realiza seguimiento mediante indicadores como disponibilidad del servicio, porcentaje de atención programada cumplida y continuidad operativa.	✓
Se despliega mediante actividades o procesos	Se evidencia mediante la programación de turnos, control operativo diario, asignación de profesionales y monitoreo de la atención clínica.	✓

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 2

Objetivo estratégico 2

Cumplir con los requisitos legales y sanitarios del sector salud.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Garantiza que la prestación del servicio odontológico se realice conforme a la normativa sanitaria vigente.	✓
Relación con la visión institucional	Contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional mediante el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	Se verifica mediante auditorías internas, inspecciones sanitarias y listas de verificación de cumplimiento normativo.	✓
Se despliega mediante actividades o procesos	Existen protocolos de bioseguridad, procedimientos documentados y controles periódicos establecidos por la administración.	✓

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 3

Objetivo estratégico 3

Conservar la cartera de pacientes.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Favorece la continuidad de la atención y la fidelización de los pacientes.	✓
Relación con la visión institucional	Contribuye al posicionamiento competitivo de la clínica en el mercado odontológico.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	No se identificaron indicadores formales de retención o fidelización de pacientes.	X
Se despliega mediante actividades o procesos	No existe un programa estructurado de seguimiento o fidelización documentado.	X

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 4

Objetivo estratégico 4

Garantizar la disponibilidad de materiales e insumos.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Asegura la continuidad del servicio clínico mediante el abastecimiento oportuno de insumos.	✓
Relación con la visión institucional	Favorece la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	Se controla mediante registros de inventario, nivel de abastecimiento y frecuencia de reposición.	✓
Se despliega mediante actividades o procesos	Existe control de almacén, programación de compras y reposición periódica de materiales.	✓

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 5

Objetivo estratégico 5

Promover la actualización profesional del personal en aspectos técnicos y de bioseguridad.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Permite mejorar la calidad técnica de la atención odontológica brindada a los pacientes.	✓
Relación con la visión institucional	Favorece el desarrollo del talento humano y la mejora continua del servicio.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	No se encontraron indicadores formales para medir horas de capacitación o competencias adquiridas.	✗
Se despliega mediante actividades o procesos	Se realizan capacitaciones internas y actualización periódica del personal.	✓

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 6

Objetivo estratégico 6

Preservar el adecuado funcionamiento de los equipos odontológicos.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Garantiza la continuidad y seguridad en la prestación del servicio odontológico.	✓
Relación con la visión institucional	Contribuye a mantener altos estándares tecnológicos y operativos.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	Se controla mediante cronogramas de mantenimiento preventivo y registros de disponibilidad de equipos.	✓
Se despliega mediante actividades o procesos	Existe un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos clínicos.	✓

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 7

Objetivo estratégico 7

Asegurar el manejo correcto de los residuos biocontaminados.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Contribuye a la seguridad sanitaria y ambiental de la clínica.	✓
Relación con la visión institucional	Favorece el cumplimiento de las buenas prácticas ambientales y sanitarias.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	No se identificaron indicadores periódicos para evaluar el desempeño del manejo de residuos.	X
Se despliega mediante actividades o procesos	No existe un procedimiento formal documentado con seguimiento sistemático.	X

Matriz de Evaluación del Objetivo N.º 8

Objetivo estratégico 8

Mantener una política de mejora continua mediante el control y monitoreo de indicadores.

Criterio de evaluación	Evidencia encontrada	Cumple
Relación con la misión institucional	Favorece la mejora permanente de la calidad de los servicios brindados.	✓
Relación con la visión institucional	Contribuye al crecimiento institucional mediante la toma de decisiones basada en resultados.	✓
Cuenta con indicadores de seguimiento	No existe un tablero integral de indicadores formalmente implementado para monitorear el desempeño estratégico.	X
Se despliega mediante actividades o procesos	No se evidenció un proceso sistemático de revisión periódica de indicadores y acciones de mejora.	X

Tabla Resumen

Objetivo estratégico	Criterios cumplidos	Resultado
Mantener la operatividad continua de los servicios odontológicos	4/4	Alineado
Cumplir con los requisitos legales y sanitarios	4/4	Alineado
Conservar la cartera de pacientes	2/4	No alineado
Garantizar la disponibilidad de materiales e insumos	4/4	Alineado
Promover la actualización profesional del personal	3/4	Alineado
Preservar el adecuado funcionamiento de los equipos odontológicos	4/4	Alineado
Asegurar el manejo correcto de los residuos biocontaminados	2/4	No alineado
Mantener una política de mejora continua mediante el control y monitoreo de indicadores	2/4	No alineado

Objetivos alineados: 5

Objetivos totales: 8

Nivel de alineación estratégica:

$$\left(\frac{5}{8}\right) \times 100 = 62.5\%$$

Este formato es consistente con una evaluación documental de planificación estratégica basada en criterios objetivos y proporciona el sustento metodológico para el indicador de alineación estratégica presentado en el diagnóstico.



Anexo 7. Matriz de Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza competitiva	Evidencia encontrada	Identificada
Amenaza de nuevos competidores	La clínica analiza periódicamente la apertura de nuevos consultorios odontológicos en la zona, considerando ubicación, infraestructura y servicios ofrecidos.	✓
Poder de negociación de los clientes	Se recopilan opiniones mediante encuestas de satisfacción y seguimiento de reclamos, permitiendo conocer el comportamiento de los pacientes frente al servicio.	✓
Rivalidad entre competidores existentes	Se realiza comparación periódica de precios, promociones y cartera de servicios con las principales clínicas competidoras de Arequipa.	✓
Poder de negociación de los proveedores	No existe una evaluación formal del nivel de dependencia respecto a proveedores de materiales e insumos odontológicos.	X
Amenaza de productos o servicios sustitutos	No se identificó un análisis documentado sobre tratamientos sustitutos, clínicas especializadas o nuevas tecnologías que puedan reemplazar parte de los servicios ofrecidos.	X

Tabla Resumen

Fuerzas evaluadas	Resultado
Amenaza de nuevos competidores	Identificada
Poder de negociación de los clientes	Identificada
Rivalidad entre competidores	Identificada
Poder de negociación de proveedores	No identificada
Amenaza de sustitutos	No identificada

Fuerzas estratégicas identificadas: 3

Total de fuerzas: 5

Nivel de análisis del entorno competitivo

$$\left(\frac{3}{5}\right) \times 100 = 60\%$$

El resultado evidencia un nivel medio de análisis del entorno competitivo, debido a que la clínica únicamente analiza tres de las cinco fuerzas estratégicas propuestas por Porter.



Anexo 8. Matriz de Evaluación de las Iniciativas Estratégicas

Iniciativa estratégica	Objetivo estratégico relacionado	Evidencia encontrada	Alineada
Programa de mantenimiento preventivo de equipos	Preservar el funcionamiento de equipos	Existe cronograma anual de mantenimiento.	✓
Programa de abastecimiento de insumos	Garantizar disponibilidad de materiales	Plan mensual de compras e inventario.	✓
Actualización de protocolos de bioseguridad	Cumplir requisitos legales	Procedimientos documentados y capacitación.	✓
Capacitación técnica del personal	Actualización profesional	Registros de asistencia a capacitaciones.	✓
Seguimiento de satisfacción del paciente	Mantener operatividad del servicio	Encuestas periódicas aplicadas a pacientes.	✓
Auditorías internas de calidad	Mejora continua	Informes periódicos de auditoría.	✓
Campañas publicitarias en redes sociales	No posee objetivo estratégico específico	Se ejecutan acciones promocionales sin planificación estratégica formal.	X
Promociones por temporada	No posee objetivo estratégico específico	Actividad comercial aislada.	X
Renovación estética de consultorios	No posee objetivo estratégico específico	Mejora de infraestructura sin vinculación estratégica documentada.	X
Convenios comerciales externos	No posee objetivo estratégico específico	No existe evidencia de relación con objetivos estratégicos institucionales.	X

Tabla Resumen

Iniciativas evaluadas	Resultado
Iniciativas alineadas	6
Total de iniciativas	10

Nivel de alineación estratégica

$$\left(\frac{6}{10}\right) \times 100 = 60\%$$

El resultado muestra que solo seis iniciativas estratégicas responden directamente a los objetivos institucionales, mientras que cuatro actividades se desarrollan de forma independiente, reduciendo la coherencia de la gestión estratégica.

Anexo 9. Matriz de Evaluación de los Procesos Estratégicos

Proceso estratégico	Evidencia encontrada	Procedimiento documentado	Estandarizado
Gestión de atención al paciente	Manual de atención y protocolos clínicos actualizados.	✓	✓
Gestión de abastecimiento	Procedimiento de compras e inventarios documentado.	✓	✓
Gestión de mantenimiento de equipos	Programa de mantenimiento preventivo y correctivo.	✓	✓
Gestión de bioseguridad	Protocolos institucionales y listas de verificación.	✓	✓
Gestión de fidelización de pacientes	No existe procedimiento formal de seguimiento posterior al tratamiento.	X	X
Gestión de indicadores estratégicos	No existe tablero de control ni procedimiento para revisión periódica de indicadores.	X	X

Tabla Resumen

Procesos estratégicos	Resultado
Procesos estandarizados	4
Total de procesos	6

Nivel de mejora de procesos estratégicos

$$\left(\frac{4}{6}\right) \times 100 = 66,7\%$$

El resultado evidencia un nivel medio de estandarización de los procesos estratégicos, debido a que cuatro procesos cuentan con procedimientos formalmente documentados y aplicados, mientras que dos procesos aún no han sido estandarizados, limitando la mejora continua de la organización.

Anexo 10. Base de datos.

Día	Atencio nes Dentis	Atencio nes sector	Participac ión de mercado (%)	Encuest as aplicad as	Mencio nes positiva s	Reconocimie nto de marca (%)	Atributos reconoci dos	Atribut os esperad os	Ventaja competiti va (%)	Clientes satisfech os	Percepci ón del cliente (%)
1	81	330	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
2	79	320	24,69	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
3	82	335	24,48	7	5	71,43	7	10	70,0	5	71,43
4	80	325	24,62	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
5	81	331	24,47	7	4	57,14	7	10	70,0	5	71,43
6	83	338	24,56	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
7	82	334	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
8	80	326	24,54	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
9	81	330	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	5	71,43
10	79	323	24,46	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
11	82	334	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
12	80	327	24,46	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
13	81	330	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	5	71,43
14	83	338	24,56	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
15	82	335	24,48	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
16	80	326	24,54	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33

17	81	331	24,47	7	4	57,14	7	10	70,0	5	71,43
18	79	322	24,53	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
19	82	334	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
20	80	327	24,46	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
21	81	330	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	5	71,43
22	83	339	24,48	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
23	82	334	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
24	80	326	24,54	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
25	81	331	24,47	7	4	57,14	7	10	70,0	5	71,43
26	82	335	24,48	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
27	83	338	24,56	7	5	71,43	7	10	70,0	6	85,71
28	80	326	24,54	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
29	81	330	24,55	7	5	71,43	7	10	70,0	5	71,43
30	82	334	24,55	6	4	66,67	7	10	70,0	5	83,33
Prome dio mensua l	81,1	330,9	24,5 %	6,5	4,3	66,0 %	7,0	10	70,0 %	5,3	79,0 %