

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA CLÍNICA DENTAL
EN AREQUIPA PARA EL AÑO 2023-2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

Rivera Delgado, Angela Adriana

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Dr. Ticse Villanueva, Edwing Jesús

Arequipa – Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 08 de Noviembre del 2023

Dictamen: 010246-C-EPII-2023

Visto el borrador del expediente 010246, presentado por:

2017802642 - RIVERA DELGADO ANGELA ADRIANA

Titulado:

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA CLÍNICA DENTAL EN AREQUIPA
PARA EL AÑO 2023-2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29434502 - MURILLO QUISPE EFRAIN RAFAEL
DICTAMINADOR**



**40670888 - PEREZ GOMEZ AYME MIRTHA
DICTAMINADOR**



**29653773 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**



PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA CLÍNICA DENTAL EN AREQUIPA PARA EL AÑO 2023-2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	revistas.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
2	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
3	uatlanticogestionestrategica.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
4	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
5	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %
6	repositorio.sangregorio.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
7	www.questionpro.com Fuente de Internet	<1 %
8	dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

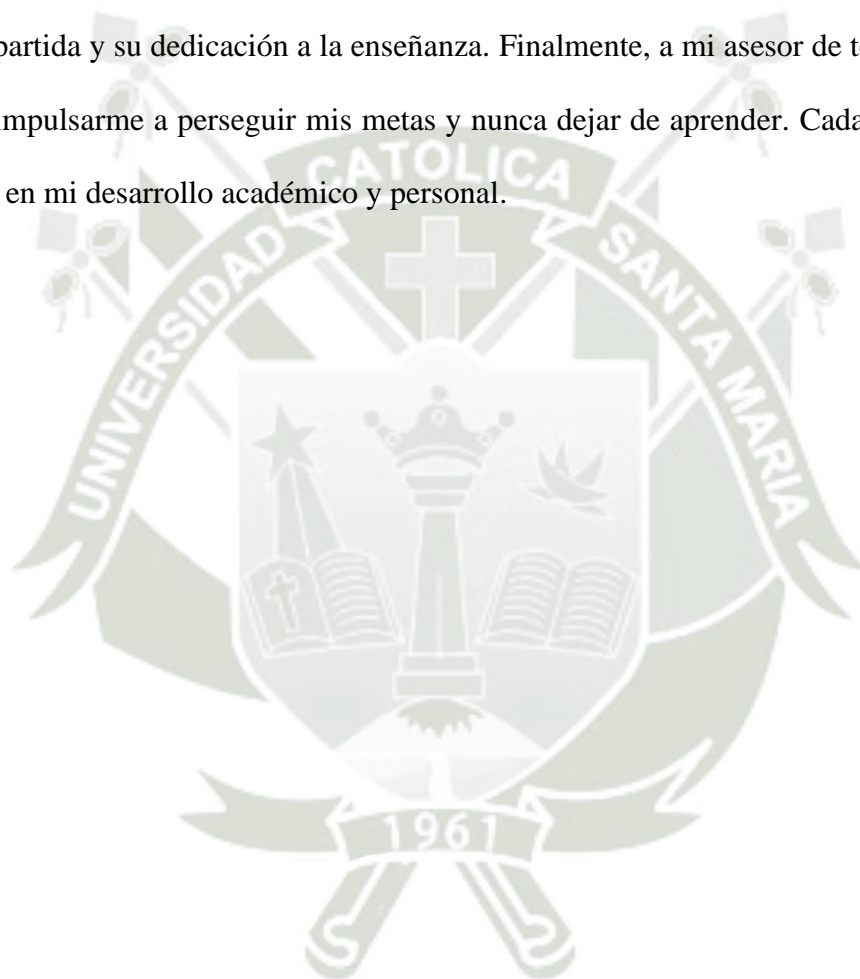
DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis queridos padres. Su cariño, sacrificio y soporte inquebrantable a lo largo de mi vida y en este arduo camino académico han sido la luz que me ha guiado en las horas más oscuras. Cada logro que he alcanzado es un reflejo de su dedicación y valores que me inculcaron desde pequeña. Siempre creyeron en mí, incluso cuando yo misma dudaba, y su aliento constante me ha impulsado a dar lo mejor de mí. Esta tesis es un tributo a su amor y confianza en mí.



AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron para que el presente trabajo pudiera llevarse a cabo. A mi familia, quienes siempre creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A mis amigos y seres queridos, por su aliento constante y su comprensión durante las largas horas de estudio. A mis docentes, por su sabiduría compartida y su dedicación a la enseñanza. Finalmente, a mi asesor de tesis, por su guía experta y por impulsarme a perseguir mis metas y nunca dejar de aprender. Cada uno de ustedes ha contribuido en mi desarrollo académico y personal.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta para mejorar la competitividad de una Clínica Dental en la ciudad de Arequipa. Para esto, se realizó un análisis interno y externo de la clínica, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como un análisis competitivo y del cliente para identificar los factores clave de éxito en los cual enfocarnos. A partir de esta información, se definieron objetivos estratégicos, estrategias, acciones e indicadores en las cuatro perspectivas del Balanced Score Card. En cuanto a la perspectiva financiera, el objetivo es elevar el volumen de ventas. En lo que respecta a la perspectiva del cliente, se busca mejorar la satisfacción y la retención de los clientes existentes, así como atraer nuevos. La perspectiva de procesos se centra en proporcionar un servicio completo de alta calidad y fortalecer la promoción y la visibilidad de la Clínica Dental. Referido a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se pretende promover la formación continua y la gestión del conocimiento, además de mantener siempre a disposición tecnología moderna y eficaz. Finalmente, se evaluó la factibilidad financiera de implementar el plan propuesto, donde los resultados fueron satisfactorios, por lo cual se recomienda la implementación del mismo, debido a que permitirá incrementar el nivel de ventas en un 15% anual, y así garantizar su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, beneficiando a sus colaboradores, clientes y al sector odontológico en general.

Palabras clave: Clínica Dental, Plan de mejora, Dirección estratégica, Competitividad, Balanced Score Card.

ABSTRACT

The present research work aims to design a proposal to enhance the competitiveness of a Dental Clinic in the city of Arequipa. To achieve this, an internal and external analysis of the clinic was conducted, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats, along with a competitive analysis and customer analysis to pinpoint key success factors to focus on. Based on this information, strategic objectives, strategies, actions, and indicators were defined in the four perspectives of the Balanced Scorecard. Regarding the financial perspective, the goal is to increase sales volume. In terms of the customer perspective, the aim is to improve the satisfaction and retention of existing customers and attract new ones. The process perspective is centered on delivering comprehensive, high-quality services and strengthening the promotion and visibility of the Dental Clinic. In the learning and development perspective, the intention is to promote continuous learning and knowledge management while ensuring access to modern and efficient technology. Finally, a financial feasibility analysis of implementing the proposed plan was conducted, and the results were favorable. Therefore, the implementation of this plan is recommended, as it will lead to an annual 15% increase in sales volume, ensuring long-term growth, profitability, and sustainability. This will benefit both the clinic's employees, customers, and the dental sector as a whole.

Keywords: Dental Clinic, Improvement Plan, Strategic Management, Competitiveness, Balanced Scorecard.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
ÍNDICE.....	7
LISTA DE TABLAS.....	11
LISTA DE FIGURAS.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Identificación del Problema.....	15
1.2 Descripción del Problema.....	15
1.3 Formulación del Problema.....	16
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 Justificación Teórica.....	17
2.2 Justificación Práctica.....	17
2.3 Justificación Metodológica.....	18
3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.2 Objetivos Específicos.....	19
5. HIPÓTESIS.....	19
5.1 Hipótesis General.....	19
6. VARIABLES.....	19
7. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	20

8.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	21
9.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
10.	MÉTODOS Y TÉCNICAS	21
10.1	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	21
10.2	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	22
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO		23
1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.1.	Competitividad	26
2.2.	Ventaja competitiva.....	26
2.3.	Estrategia.....	27
2.4.	Estrategia competitiva	27
2.5.	Dirección estratégica	29
2.6.	Herramientas de dirección estratégica.....	32
CAPITULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL		48
1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	48
1.1	Historia de la empresa	48
1.2	Misión.....	48
1.3	Visión	49
1.4	Valores.....	50
2.	ANÁLISIS EXTERNO	50
2.1	Análisis PESTEL.....	50
2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	57
3.1	Sector odontológico.....	57
3.2	Cinco fuerzas de Porter	59

3.3	Factores clave de éxito	68
4.	ANÁLISIS INTERNO	71
4.1	Análisis AMOFHIT.....	71
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	82
4.3	Intereses organizacionales	83
5.	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	84
5.1	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	87
6.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	87
6.1	Segmento de cliente.....	87
6.2	Mapa de empatía	89
6.3	Mapa de Propuesta de Valor.....	90
CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA		91
1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	91
2.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	93
2.1	Etapa de emparejamiento	93
2.2	Etapa de salida.....	100
3.	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	108
3.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	108
3.2	Perspectiva de procesos internos	113
3.3	Perspectiva de clientes.....	118
3.4	Perspectiva de finanzas.....	126
3.5	Resumen	127
4.	Análisis de factibilidad.....	129
4.1	Presupuesto de Ingresos	129
4.2	Presupuesto de Egresos	130
4.3	Presupuesto de inversión	132

4.4	Flujo de Caja proyectado.....	133
4.5	Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR)	133
4.6	Costo promedio ponderado de capital (WACC).....	134
4.7	Valor actual neto (VAN)	135
4.8	Tasa interna de retorno (TIR)	135
4.9	Razón beneficio costo (B/C)	136
4.10	Análisis de resultados	137
CONCLUSIONES		138
RECOMENDACIONES		140
REFERENCIAS		142
ANEXOS.....		146
	Anexo A. Análisis competitivo	146
	Anexo B. Análisis MPEYEA	150
	Anexo C. Indicador: Número de capacitaciones por trabajador.....	152
	Anexo D. Matriz de priorización: Software Clínico	153
	Anexo E. Indicador: Eficiencia de la clínica.....	158
	Anexo F. Indicador: Número de Seguidores	159
	Anexo G. Indicador: Conformidad con el servicio de calidad	160
	Anexo H. Indicador: Nivel de vistas en el sitio web	161
	Anexo I. Indicador: Incremento de clientes	162
	Anexo J. Indicador: Nivel de satisfacción del paciente.....	163
	Anexo K. Indicador: Net Promoter Score (NPS)	164
	Anexo L. Indicador: Crecimiento de ventas.....	165

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variable independiente.....	19
Tabla 2. Variable dependiente.....	20
Tabla 3. Evaluación de la misión	48
Tabla 4. Evaluación de la visión	49
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
Tabla 6. Variables del sector industrial.....	66
Tabla 7. Factores clave de éxito	70
Tabla 8. Precios de los tratamientos.....	74
Tabla 9. Balance General	79
Tabla 10. Ratios Financieros.....	80
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	82
Tabla 12. Análisis competitivo 4ps.....	85
Tabla 13. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	87
Tabla 14. Relación causa-efecto objetivos estratégicos	91
Tabla 15. Matriz FODA cruzado.....	92
Tabla 16. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)	94
Tabla 17. Participación de mercado por servicio	96
Tabla 18. Clasificación de estrategias	100
Tabla 19. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
Tabla 20. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	103
Tabla 21. Matriz Rumelt (MR).....	107
Tabla 22. Proyecto 1: Capacitación al personal médico.....	110
Tabla 23. Cronograma del Proyecto 1: Capacitación al personal médico.....	110
Tabla 24. Proyecto 2: Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic.....	114
Tabla 25. Cronograma del Proyecto 2: Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic.....	114
Tabla 26. Proyecto 3: Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales.....	119
Tabla 27. Cronograma del Proyecto 3: Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales	119

Tabla 28. Proyecto 4: Estandarizar los servicios de manera integral	122
Tabla 29. Cronograma del Proyecto 4: Estandarizar los servicios de manera integral	122
Tabla 30. Proyecto 5: Posicionar a la Clínica en buscadores Web.....	127
Tabla 31. Cronograma del Proyecto 5: Posicionar a la Clínica en buscadores Web.....	127
Tabla 32. Proyecto 6: Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	127
Tabla 33. Cronograma del Proyecto 6: Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	127
Tabla 34. Proyecto 7: Capacitación en atención al cliente	127
Tabla 35. Cronograma del Proyecto 7: Capacitación en atención al cliente	127
Tabla 36. Proyecto 8: Programa de fidelización de los clientes.....	127
Tabla 37. Cronograma del Proyecto 8: Programa de fidelización de los clientes	127
Tabla 38. Resumen proyectos	127
Tabla 39. Cronograma de proyectos.....	1277
Tabla 40. Presupuesto de ingresos	129
Tabla 41. Presupuesto de egresos.....	131
Tabla 42. Presupuesto de inversión.....	132
Tabla 43. Flujo de caja proyectado	133
Tabla 44. Cálculo TMAR.....	134
Tabla 45. Cálculo WACC	134
Tabla 46. Cálculo VAN.....	135
Tabla 47. Cálculo TIR	136
Tabla 48. Cálculo beneficio/costo.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias genéricas de Porter	28
Figura 2. Fases de la dirección estratégica	29
Figura 3. Matriz FODA	41
Figura 4. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	42
Figura 5. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	43
Figura 6. Matriz Interna Externa (MIE)	44
Figura 7. Matriz Gran Estrategia (MGE)	45
Figura 8. Organigrama de la Clínica Dental.....	72
Figura 9. Procedimiento de atención.....	77
Figura 10. Mapa de empatía	89
Figura 11. Mapa de propuesta de valor	90
Figura 12. Mapa estratégico	91
Figura 13. Gráfica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción	95
Figura 14. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	97
Figura 15. Matriz Interna Externa (MIE)	98
Figura 16. Matriz Gran Estrategia (MGE)	99

INTRODUCCIÓN

El sector odontológico sigue experimentando un crecimiento exponencial, evidenciando una tendencia al alza en la oferta y demanda, lo cual ha generado un aumento de especialistas, clínicas y consultorios, que ofrecen una variedad de servicios, técnicas y tecnologías, convirtiéndolo en un sector cada vez más competitivo. Es por esto que las clínicas dentales deben brindarle una especial atención a la forma en la que reaccionan ante la competencia y el dinamismo del entorno, ya que estas formas de reacción pueden ser muy variadas y enfocadas en varios ámbitos, por lo cual, es indispensable que se apliquen diferentes herramientas y metodologías de gestión, como por ejemplo la planeación estratégica, que es una herramienta que facilita respaldar las decisiones de las organizaciones en relación con sus actividades presentes y el camino que deben seguir en el futuro para adaptarse a las transformaciones del entorno, buscando alcanzar la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los bienes o servicios que ofrecen. En base a esto, el presente trabajo de investigación busca diseñar una propuesta para mejorar la competitividad de la Clínica Dental, con la finalidad de garantizar su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, beneficiando así a sus colaboradores, clientes y en general al sector odontológico en la ciudad de Arequipa. Para ello, luego de realizar una revisión teórica y de antecedentes a la investigación, se realizó un análisis situacional interno y externo de la Clínica, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y un análisis competitivo y del cliente, identificando los factores claves de éxito. A partir de toda esta información y en base a cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, se plantearon y definieron los objetivos estratégicos, las estrategias, las acciones y los indicadores para la Clínica. Finalmente se realiza un análisis de factibilidad de aplicar las estrategias seleccionadas.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

Una de las problemáticas que tiene actualmente la Clínica Dental es la falta de un plan de mejora que responda al sector tan dinámico y competitivo en el que se encuentra, lo cual les ha restado competitividad frente a las otras clínicas dentales, resultando en una menor participación de mercado y bloqueo de su crecimiento. Esto se debe a que las decisiones estratégicas son tomadas por un directorio conformado por dos socios accionistas, que son los mismos doctores y quienes no cuentan con la preparación ni el conocimiento de gestión apropiado para establecer planes a corto, mediano y largo plazo.

1.2 Descripción del Problema

La competitividad, el dinamismo en el mercado, la globalización, el avance tecnológico, la innovación y nuevos conocimientos son factores clave que se deben trabajar para que cualquier empresa pueda sobrevivir y ser rentable en el tiempo. Para ello, es fundamental una adecuada gestión estratégica e integral donde se defina la situación actual de la empresa, se determine a donde se dirigen y se formulen las estrategias que permitan enfocar sus recursos, tecnologías y acciones al logro de sus objetivos y metas. En los últimos años el sector odontológico ha crecido de manera significativa, tanto en el sector público como en el privado, dado a que gozar de una salud bucodental óptima es esencial para mantener una calidad de vida libre de enfermedades bucales y, sobre todo, dado a que la sociedad cada vez le da mayor importancia a la estética dental. Esto ha propiciado un aumento en la oferta

de servicios odontológicos, contribuyendo así a la diversificación de servicios, técnicas y tecnologías, pero también ha generado un incremento en la demanda donde cada vez se tienen más especialistas, clínicas y consultorios. Esta fuerte tendencia al incremento de la oferta y demanda ha convertido al sector odontológico de Arequipa en un sector altamente competitivo y con potencial de desarrollo a futuro. Por este motivo, los centros dentales han optado por estrategias cada vez más agresivas en las ventas. Sin embargo, esta Clínica Dental se ha visto afectada por no saber cómo reaccionar oportunamente a este sector tan dinámico y competitivo, debido a que no cuentan con personal que tenga los conocimientos de gestión necesarios que guíen sus decisiones empresariales. Dado que carecen de una comprensión clara acerca de sus puntos fuertes, debilidades, amenazas y oportunidades, así como de cómo capitalizar sus ventajas competitivas. Todo esto ha ido afectando su participación en el mercado e impidiendo su crecimiento. En base a estos hechos planteados, es fundamental analizar a fondo el contexto de la Clínica Dental para diseñar un plan de mejora y propuesta de acciones correspondiente, que le permita a esta Clínica mejorar su competitividad, garantizando su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema general

¿Cómo mejorar la competitividad de una Clínica Dental en Arequipa para el año 2023-2024?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el análisis situacional de la Clínica Dental?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que permitan mejorar la competitividad de la Clínica Dental?
- ¿Cuáles son las estrategias, acciones e indicadores que permitan mejorar la competitividad de la Clínica Dental?
- ¿Cuál es la factibilidad de aplicar la estrategia elegida que permita mejorar la competitividad de la Clínica Dental?

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación Teórica

Uno de los propósitos de esta investigación, es aportar a los conocimientos existentes sobre el desarrollo y aplicación de planes estratégicos para mejorar la competitividad en clínicas odontológicas y en general en el sector salud. Para esto se utilizarán todos los conocimientos teóricos adquiridos en la escuela de Ingeniería Industrial relacionados con el análisis estratégico, planeamiento estratégico y análisis de factibilidad.

2.2 Justificación Práctica

Acorde al objetivo de la investigación, su resultado permitirá presentar un plan de mejora para la Clínica Dental, donde se entenderá mejor las necesidades de los clientes y las oportunidades y ventajas que tiene la Clínica, para en base a esto, poder generar cambios en sus procesos actuales que permitan un mejor desempeño y generar ventajas competitivas, que a su vez generen mayor rentabilidad y aseguren su desarrollo óptimo en el futuro. Esto

beneficiaria tanto a sus colaboradores y clientes, como al sector, generando un impacto positivo en el mismo.

2.3 Justificación Metodológica

Para realizar la investigación se utilizarán diferentes herramientas de análisis estratégico, como el análisis PESTEL, AMOFHIT, 5 FUERZAS DE PORTER, FODA y MPC, con la finalidad de comprender la situación actual de la Clínica Dental, identificar los problemas y los factores claves de éxito, desarrollar el planeamiento estratégico apoyado en matrices y metodologías de planeación estratégica, como MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, QFD, etc. y finalmente realizar un análisis de factibilidad.

3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Falta de información bibliográfica actualizada del sector Odontológico en el Perú, especialmente en la ciudad de Arequipa.
- Escasez de investigaciones y/o estudios aplicados a Clínicas Dentales en la ciudad de Arequipa.
- Restricciones para obtener información interna financiera y económica de la Clínica.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para mejorar la competitividad de una Clínica Dental en Arequipa para el año 2023-2024.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional de la Clínica Dental.
- Establecer los objetivos estratégicos que permitan mejorar la competitividad de la Clínica Dental.
- Plantear y definir las estrategias, acciones e indicadores que permitan mejorar la competitividad de la Clínica Dental.
- Determinar la factibilidad de aplicar la estrategia elegida que permita mejorar la competitividad de la Clínica Dental.

5. HIPÓTESIS

5.1 Hipótesis General

Es factible diseñar una propuesta para mejorar la competitividad de una Clínica Dental en Arequipa para el año 2023-2024.

6. VARIABLES

Tabla 1.

Variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE Plan de Mejora	Es el documento que permite determinar la dirección que debería tomar una empresa, donde se detalla los recursos, procedimientos y acciones que deben ser llevados a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan surgiendo y lograr los objetivos determinados previamente.	Análisis situacional	- Matrices de análisis estratégico
		Planeación estratégica	- Plan estratégico

Tabla 2.

Variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE DEPENDIENTE Competitividad de Clínica Dental	Es la capacidad que posee la Clínica para crear e implementar estrategias en base a la identificación de sus ventajas competitivas, que les permita posicionarse por delante de sus competidores, asegurar su rentabilidad y sostenibilidad y por ende su supervivencia a largo plazo. (Sof)	Finanzas	- Crecimiento de ventas
		Clientes	- Nivel de satisfacción del cliente - Net Promoter Score - Incremento de clientes
		Procesos	- Nivel de visitas en el sitio web - Número de seguidores en redes sociales - Conformidad con el servicio de calidad
		Aprendizaje y crecimiento	- Número de capacitaciones por trabajador - Eficiencia de la clínica

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se clasificará como no experimental, ya que no se llevará a cabo la manipulación de variables. En lugar de eso, se procederá a observar y analizar la situación actual para posteriormente desarrollar un plan destinado a mejorar la competitividad de la Clínica Dental.

8. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación primero será desarrollada de manera descriptiva, donde se examinarán detalladamente las características del problema a abordar, analizando la situación actual de la Clínica Dental, para identificar y determinar los factores directos que afectan al problema de investigación. Finalmente será desarrollada de una manera propositiva, pues se busca proponer un plan que la permita a la Clínica mejorar su competitividad, en base al análisis hecho previamente.

9. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del trabajo se utilizará un diseño de investigación mixto, donde se combinarán variables cuantitativas y cualitativas. Primero se hará una investigación a la data histórica y documentación actual disponible para comprender la situación actual de la Clínica y el sector. Luego se hará un análisis de la información obtenida y observación en campo, para identificar los problemas y los factores clave de éxito y su correlación. Por último, se planteará la propuesta en base a herramientas y metodologías de investigación validas en el campo, como análisis estratégico, planeamiento estratégico, mejora de servicios y posicionamiento de marca.

10. MÉTODOS Y TÉCNICAS

10.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se han evaluado métodos y herramientas para recopilar datos que posibiliten obtener información para analizar la situación actual de la Clínica Dental. Los cuales se describen a continuación:

- Análisis documental

- Análisis de literatura
- Observación en campo

10.2 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para poder analizar los datos se utilizará diferentes herramientas de clasificación, tabulación y codificación, divididas en las siguientes dos etapas:

- Análisis estratégico: PESTEL, AMOFHIT, 5 FUERZAS DE PORTER, FODA Y MPC
- Planeación estratégica: MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, QFD, etc.



CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Título: “Planeamiento Estratégico para Dr. Sonrisa S.A.C. 2016 al 2025”

Autor: Martha Elizabeth Álvarez Montes, Rosario Carolina Curi Gómez, Melissa Haydee Espinoza Bueno, Oscar Eduardo Guevara Vásquez

Lugar: Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú, 2016

Doctor Sonrisa S.A.C. es una empresa dedicada a la prestación de servicios odontológicos con el objetivo principal de expandirse y obtener reconocimiento a nivel nacional por su compromiso con la calidad de servicios. En cuanto a las oportunidades, la empresa se beneficia de la demanda no satisfecha en el ámbito de la salud bucodental a nivel nacional e internacional, así como de los avances tecnológicos en tratamientos odontológicos de última generación. Sin embargo, enfrenta la limitación de expansión y crecimiento debido a la escasez de locales o terrenos adecuados para establecer clínicas dentales. En este contexto, la presente tesis propone cinco estrategias posibles: aumentar la presencia en el mercado mediante la expansión de la infraestructura, desarrollar nuevos servicios odontológicos, orientarse hacia el mercado de pacientes extranjeros ofreciendo una gama más amplia de servicios especializados y paquetes con valor agregado y precios flexibles, así como realizar una integración vertical hacia atrás con laboratorios médicos para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios. (Álvarez Montes, Curi Gómez, Espinoza Bueno, & Guevara Vásquez, 2016)

1.2. Título: “Plan Estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brakets De Cali”

Autor: Johana Marcela Navarrete Tabares

Lugar: Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali – Colombia, 2014

La empresa Clínica Oral Brackets, dedicada a servicios odontológicos y soluciones estéticas dentales, enfrenta una disminución en sus ventas debido al incremento de la competencia y a la falta de estrategias para adaptarse a los cambios en el mercado, a pesar de contar con una ventaja competitiva basada en el servicio y la atención al cliente. Este estudio realiza un análisis detallado de la situación interna y externa de la clínica con el objetivo de diseñar estrategias que den visibilidad a todos los servicios ofrecidos, atrayendo así a nuevos clientes y reteniendo a los existentes. Para la implementación de estas estrategias, se desarrollará un plan de acción basado en el modelo del marketing mix, respaldado por un presupuesto correspondiente. Este plan ha sido concebido considerando las expectativas de la clínica odontológica y, especialmente, la disponibilidad de recursos, asegurando la viabilidad del plan propuesto. (Navarrete Tabares, 2014)

1.3. Título: “Estrategias para Mejorar la Competitividad y Aumentar la Rentabilidad de los Grifos Valex S.R.L en Independencia y Huaraz durante el Periodo 2020-2025”

Autor: Valeria Rosa Valderrama Torres

Lugar: Universidad de Lima, Lima – Perú, 2020

Valex S.R.L. opera como una empresa dedicada a la comercialización de combustibles líquidos mediante tres estaciones de servicio ubicadas en la ciudad de Huaraz. El propósito de esta investigación es implementar estrategias eficaces que impulsen la rentabilidad y fortalezcan la ventaja competitiva de las estaciones de servicio. Para lograr esto, se llevó a

cabo la recopilación de datos a través de una encuesta y se procedió a analizar los resultados con la asistencia de Minitab. Con base en los hallazgos obtenidos, se identificaron diversas estrategias que podrán ser aplicadas con el fin de alcanzar el objetivo establecido. (Valderrama Torres, 2020)

1.4. Título: “Plan Estratégico 2019 – 2021, para Mejorar la Competitividad y Satisfacer la Necesidad de Servicios Médicos de la Mujer y el Niño en el Centro Médico Divino Niño, en el Distrito de Cajamarca”

Autor: Yoelí Magaly Muñoz Gálvez

Lugar: Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Perú, 2019

El propósito principal de esta investigación es desarrollar un plan estratégico para el centro médico Divino Niño, con el objetivo de mejorar la competitividad de los servicios médicos y aumentar la satisfacción de los usuarios. Para lograrlo, se aplicó el modelo de planificación estratégica propuesto por Fernando D’Alessio. Este enfoque implica analizar y evaluar elementos tanto del entorno macro como micro, así como del entorno competitivo. A partir de esta evaluación, se formularon estrategias adaptadas a la situación de la empresa. Entre estas estrategias se incluyen potenciar las acciones publicitarias, introducir nuevos servicios relacionados y complementarios al negocio, establecer alianzas estratégicas, implementar un sistema operativo de gestión y proporcionar capacitación en aspectos vinculados a la administración y operación del negocio. (Muñoz Gálvez, 2019)

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Competitividad

No existe una única definición para competitividad, ya que hay diversas interpretaciones y métodos de medición que varían según el contexto en el que se examine. Sin embargo, en el ámbito empresarial, se puede definir a la competitividad como la capacidad que tiene una empresa para operar, crecer rentablemente y subsistir a largo plazo, en base a ventajas competitivas que les permitan destacar respecto a sus competidores. (Roldán, 2020)

2.2. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto formulado por Michael Porter en 1980, y hace referencia a una característica exclusiva y sostenible en el tiempo que no es compartida por otras empresas en el mismo mercado. Esta singularidad proporciona a la empresa una posición favorable frente a la competencia. (Rockcontent Blog, 2019)

Para que una ventaja sea competitiva debe tener tres características importantes: (Rockcontent Blog, 2019)

- Debe ser única, innovadora y creativa, para que ninguna otra empresa pueda ofrecer algo similar.
- Debe ser sostenible en el tiempo, para evitar que otra empresa pueda replicarla o superarla a corto plazo.
- No debe de ser fácil de imitar, para impedir que otra empresa la copie y deje de ser una ventaja competitiva.

Es importante que las empresas identifiquen su ventaja competitiva, para que en base a esta puedan desarrollar su propuesta de valor y que constantemente estén trabajando sobre ella y como mejorarla, manteniéndose a la vanguardia del mercado. (Zendesk, 2023)

2.3. Estrategia

Una estrategia es la combinación de todas las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo por la empresa, con el fin de lograr sus objetivos empresariales y garantizar una posición competitiva en el mercado. Se podría describir como el pilar fundamental de la empresa, puesto que representa la guía estratégica que conduce hacia los objetivos deseados, y cualquier desviación en este camino podría resultar en que la empresa se pierda entre la multitud de sus competidores. (Ortega, Estrategia empresarial, 2022)

2.4. Estrategia competitiva

Porter caracterizó la estrategia competitiva como las acciones tanto ofensivas como defensivas de una empresa para establecer una posición que pueda ser defendida en una industria específica, con la intención de lograr un rendimiento significativo sobre la inversión. (Campos)

En base a esto, Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición competitiva. Estas estrategias se basan en dos variables que son el alcance del mercado, el cual puede ser amplio o angosto, y su ventaja competitiva, que puede ser fuerte o débil, como se muestra en la Figura 1. (D'Alessio Ipinza, 2008)

		Ventaja competitiva	
		Costo	Calidad
Alcance del mercado	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Angosto	Enfoque en costos	Enfoque en diferenciación

Figura 1. *Estrategias genéricas de Porter*

- **Liderazgo en costos:** Se centra en la reducción de costos y la obtención de grandes volúmenes de producción y ventas para abarcar un mercado extenso. Esta táctica se emplea comúnmente cuando las empresas cuentan con instalaciones productivas eficientes a gran escala, pero carecen de productos o servicios distintivos o diferenciados. (D'Alessio Ipinza, 2008)
- **Diferenciación:** Se basa en la creación de productos o servicios percibidos como únicos, diseño e imagen de marca único y/o fidelización al cliente. Esta estrategia suele usarse cuando las empresas son fuertes en el mercado y a la vez poseen competencias distintivas. (D'Alessio Ipinza, 2008)
- **Enfoque:** Implica enfocarse en un conjunto particular de clientes, en una sección específica de la línea de productos o en un mercado geográfico, con la premisa de brindar un servicio más eficiente al mercado en comparación con competidores que tienen una cobertura más amplia. Esta táctica generalmente se aplica cuando las empresas son de menor tamaño. (D'Alessio Ipinza, 2008)

2.5. Dirección estratégica

La dirección estratégica se encarga de tomar las decisiones adecuadas para asegurar el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa, mediante la formulación, implementación, ejecución y control de estrategias y planes de acciones que estén alineadas a los objetivos e intereses organizacionales. (Rodrigues, HubSpot, 2021)

Se puede conceptualizar que el proceso integral de la dirección estratégica de la empresa se compone de tres fases principales, como se muestra en la Figura 2. (-, 2023)

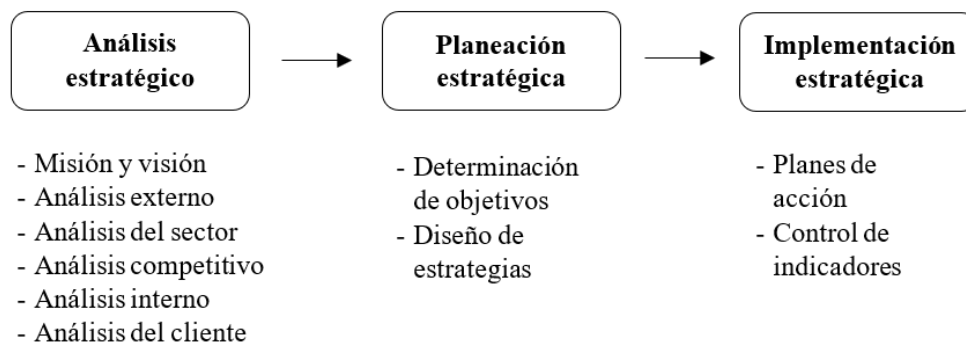


Figura 2. Fases de la dirección estratégica

2.5.1 Análisis estratégico

Esta primera fase trata de evaluar la empresa como tal y el tablero sobre el que va a desarrollar su actividad. En primer lugar, se debe analizar quién es la empresa, qué hace, y hacia dónde se dirige, debido a que va a ser la base de la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica. Para esto se debe determinar la misión, visión y valores de la empresa. (-, 2023)

Una vez que se conoce el ADN de la empresa, se debe realizar los siguientes análisis:

- **Análisis externo:** Busca reconocer el conjunto de amenazas y oportunidades que definen el entorno en el que opera la empresa. Para lograr esto, se aconseja llevar a cabo el Análisis PESTEL en conjunto con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). (Universidades Santander, 2022)
- **Análisis del sector:** para poder comprender la tendencia del sector en el cual la empresa está inmersa. Para esto se recomienda realizar el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.
- **Análisis interno:** Busca identificar y evaluar los elementos que constituyen las fortalezas y debilidades desde la perspectiva interna de la empresa. Se sugiere llevar a cabo el Análisis AMOFHIT junto con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para este propósito. (Universidades Santander, 2022)
- **Análisis competitivo:** permite conocer a las empresas que compiten con nosotros y como se encuentran posicionadas en el sector. Para esto se recomienda determinar los factores clave de éxito en los que la empresa debe enfocarse para poder operar óptimamente y sobresalir en el sector y visualizar este análisis mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). (Ortega, QuestionPro, 2023)
- **Análisis del cliente:** Implica examinar las necesidades y expectativas de nuestros clientes objetivos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y proporcionar un valor adicional a su experiencia como clientes. Para llevar a cabo este proceso, se aconseja realizar el Mapa de Empatía y el Mapa de Propuesta de Valor CANVAS. (Da Silva, 2023)

2.5.2 Planeación estratégica

A partir del análisis estratégico se debe establecer a donde se quiere llegar y como lograrlo. Por un lado, se deben determinar los objetivos de la empresa, según el modelo SMART, es decir, deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, relevantes y Concretos en el tiempo. (-, 2023)

Por otro lado, una vez marcados los objetivos, se deben formular diferentes alternativas estratégicas posibles y elegir la mejor opción para conseguir la misión, visión y objetivos previamente definidos. Las tres etapas de la formulación estratégica son las siguientes (D'Alessio Ipinza, 2008):

- **Etapas de entrada:** se evalúan los factores externos, los factores internos, la competencia y los intereses organizacionales de la empresa, para utilizarlos como insumos en las siguientes dos etapas. La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) son los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico. (D'Alessio Ipinza, 2008)
- **Etapas de emparejamiento:** se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas externas. Para esta generación se pueden utilizar todas o algunas de las siguientes cinco matrices: matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA), matriz del Boston Consulting Group (MBCG), matriz interna – externa (MIE), y matriz de la gran estrategia (MGE). (D'Alessio Ipinza, 2008)

- **Etapa de salida:** se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas para cumplir con los objetivos de la empresa, por medio de la matriz de decisión (MD), la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME). (D'Alessio Ipinza, 2008)

2.5.3 Implementación estratégica

Una vez elegida la estrategia más adecuada llega el momento de ponerla en práctica. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en proyectos y/o planes de acciones, donde posteriormente sus resultados deben ser controlados mediante indicadores. Para determinar los proyectos y las acciones más adecuadas para la empresa, se recomienda utilizar la matriz de priorización de proyectos, que permite elegir la mejor alternativa de manera sistemática y objetiva. (-, 2023)

Es importante recalcar que para que esta implementación se dé óptimamente, se requiere de cuatro elementos clave: objetivos a corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. (Universidades Santander, 2022)

2.6. Herramientas de dirección estratégica

2.6.1 Análisis PESTEL

Permite conocer el entorno externo en el que se mueve la empresa y así poder determinar las oportunidades o amenazas que pueden afectar a la empresa.

Esta herramienta analiza los siguientes 6 factores (2021):

- **Factores políticos:** se refiere a las acciones y medidas del gobierno que pueden influir en la operatividad o rendimiento de la empresa, como legislaciones, políticas, acuerdos internacionales, etc.
- **Factores económicos:** se refiere a todas las tendencias macroeconómicas y condiciones de financiamiento e inversión que pueden afectar el desempeño de la empresa, como la inflación, tipos de cambio, intereses, PBI, políticas monetarias, etc.
- **Factores social-demográficos:** se refiere a todas las tendencias sociales que influyen en el cliente y su forma para desenvolverse, como el nivel de educación, niveles de consumo, ingresos, hábitos y tendencias, etc.
- **Factores tecnológicos:** se refiere a todas las tecnologías e innovación científica que pueden beneficiar al funcionamiento de la empresa como inversiones I+D, softwares, accesos tecnológicos, etc.
- **Factores eco-ambientales:** se refiere a los aspectos relacionados a la preservación del medio ambiente como legislaciones de protección medio ambiental, niveles de contaminación, reciclajes, etc.
- **Factores legales:** se refiere a todos los asuntos legales o jurídicos, tanto a nivel nacional como internacional, como leyes, licencias y certificaciones, reglamentos, normativas, etc.

2.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de esta matriz es evaluar cuantitativamente las oportunidades y amenazas encontradas previamente en el análisis PESTEL, para identificar los

factores con mayor impacto sobre la empresa y así poder formular estrategias que aprovechen y disminuyan estas oportunidades y amenazas respectivamente, a tiempo real y a largo plazo. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El procedimiento para realizar la Matriz EFE es el siguiente: (Ruiz Barroeta, 2022)

- Realizar lista de los factores externos críticos (oportunidades y amenazas).
 - Asignar peso a cada factor.
 - Asignar calificaciones a cada factor.
4. Amenaza mayor
 3. Amenaza menor
 2. Oportunidad menor
 1. Oportunidad mayor
- Calcular ponderado multiplicando el peso por calificación de cada factor.
 - Sumar los ponderados.

2.6.3 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite comprender la estructura y grado de competitividad de un sector o industria, en donde se analizan las siguientes cinco fuerzas competitivas: (Bittan, 2012)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** es el posible ingreso de nuevos competidores a un mercado o segmento, el cual va a depender del tipo y nivel de barreras de entrada que se tenga. Es importante considerar que los nuevos competidores entran con mayores capacidades y nuevos recursos que les facilita apoderarse de una porción del mercado. (Bittan, 2012)

- **Rivalidad entre los competidores:** se refiere a todas las acciones que las empresas realizaran para proteger y fortalecer su posicionamiento en el mercado como guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, entrada de nuevos productos, etc. Se debe considerar que para una empresa será más difícil permanecer y crecer en un sector altamente competitivo. (Bittan, 2012)
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** incluye todos los productos que realizan las mismas funciones u ofrecen los mismos resultados de los que brinda nuestro producto. No es atractivo cuando estos productos sustitutos reales o potenciales tienen menores precios, mayor calidad y mejor servicio. (Bittan, 2012)
- **Poder de negociación de los proveedores:** se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para imponer sus condiciones de precio y/o tamaño del pedido de suministros (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). (Bittan, 2012)
- **Poder de negociación de los clientes:** se refiere a la concentración de clientes, volúmenes de compra, identificación con la marca y la capacidad que tienen los clientes en influir en el precio del producto. (Bittan, 2012)

2.6.4 Análisis AMOFHIT

Permite conocer cómo se encuentra internamente la empresa y poder determinar sus debilidades y fortalezas, mediante el análisis del desempeño de las principales áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la empresa.

Esta herramienta analiza las siguientes 7 áreas funcionales: (Ministerio de la Producción, 2020)

- **Administración y gerencia (A):** se refiere a como está conformada la alta dirección y como es que logran la eficiencia y eficacia de la empresa y sus recursos. (Ministerio de la Producción, 2020)
- **Marketing y ventas (M):** se considera desde la definición del producto o servicio que brinda la empresa hasta la satisfacción del cliente, por medio del análisis de 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción). (Ministerio de la Producción, 2020)
- **Operaciones, logística e infraestructura (O):** se evalúa todo lo referido a la cadena de suministros y los recursos necesarios para su buen funcionamiento, a través del análisis de 7MPs (Materiales, Mano de Obra, Método de trabajo, Maquinaria, Medio ambiente, Medición y Management). (Ministerio de la Producción, 2020)
- **Finanzas y contabilidad (F):** se refiere a como la empresa direcciona y controla su estado financiero y contable. (Ministerio de la Producción, 2020)
- **Recursos Humanos (H):** muestra como la empresa gestiona a su personal, abarcando desde la organización estructural y delimitación de funciones hasta el clima laboral en el que se desenvuelven. (Ministerio de la Producción, 2020)
- **Sistemas de información y comunicaciones (I):** implica todos los métodos, procesos, canales, medios y acciones que permiten el flujo de información constante dentro de la empresa y con el cliente. (Ministerio de la Producción, 2020)

- **Tecnología, investigación y desarrollo (T):** involucra toda la tecnología que utiliza la empresa en su día a día y la investigación que realiza para la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías. (Ministerio de la Producción, 2020)

2.6.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El propósito de esta matriz es evaluar cuantitativamente las fortalezas y debilidades de la empresa encontradas previamente en el Análisis AMOFHIT, para identificar los factores con mayor impacto y así poder formular estrategias que aprovechen y disminuyan estas fortalezas y debilidades respectivamente. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El procedimiento para realizar la Matriz EFI es el siguiente: (Ruiz Barroeta, 2022)

- Realizar lista de los factores internos clave (fortalezas y debilidades).
- Asignar peso a cada factor.
- Asignar calificaciones a cada factor.
 4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor
- Calcular ponderado multiplicando el peso por calificación de cada factor.
- Sumar los ponderados.

2.6.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

El propósito de esta matriz es señalar cómo está una empresa respecto al resto de los competidores pertenecientes al mismo sector, basándose en el análisis de los factores

clave de éxito que son los componentes críticos en los que las empresas deben enfocarse para tener éxito en el sector. (Pérez Cepeda, 2023)

El procedimiento para realizar la Matriz PC es el siguiente:

- Colocar en las filas los factores claves de éxito del sector.
 - Colocar en las columnas las principales empresas con las que competimos.
 - Asignar pesos a cada factor.
 - Asignar calificaciones a cada empresa.
4. Fortaleza mayor
 3. Fortaleza menor
 2. Debilidad menor
 1. Debilidad mayor
- Calcular ponderado multiplicando el peso por calificación de cada empresa.
 - Sumar y comparar los ponderados finales.

2.6.7 Mapa de empatía

Es una herramienta que permite ponernos en el lugar de nuestros clientes para comprender cuáles son sus necesidades, expectativas y preferencias, para así poder enfocar las estrategias empresariales en satisfacer a los clientes. Esta herramienta analiza 6 aspectos, a través de las siguientes 6 preguntas, que permite conocer mejor a los clientes: (Custódio, 2021)

- **¿Qué ve?:** se refiere a todos los estímulos visuales que el cliente tiene en su entorno más cercano, como comportamientos, reacciones o actos.

- **¿Qué oye?:** se refiere a la información que el cliente selecciona y guarda en base a conversaciones o influencias de diversos medios de comunicación.
- **¿Qué dice y hace?:** se refiere al comportamiento del cliente antes, durante y después la elección y consumo del producto o servicio.
- **¿Qué piensa y siente?:** se refiere a las ideas, expectativas, deseos y necesidades que el producto o servicio genera en los clientes.
- **¿Qué esfuerzos hace?:** se refiere a las dificultades o barreras que tiene y debe superar el cliente para poder consumir el producto o servicio.
- **¿Qué resultados obtiene?:** se refiere a todo aquello que podemos hacer para reducir las dificultades y sorprender positivamente al cliente.

2.6.8 Mapa de propuesta de valor CANVAS

Permite plasmar los resultados y beneficios que tendrán los clientes con los productos o servicios que ofrece una empresa, basándose en las necesidades y expectativas del cliente.

Este modelo se divide en tres partes, primero se realiza el mapa del cliente que identifica lo que busca y necesita el cliente, luego se realiza el mapa de valor que muestra lo que la empresa le puede ofrecer, y finalmente el encaje entre ambas partes es la solución que la empresa debe brindar para satisfacer al cliente, es decir el valor real que va a percibir el cliente. (Fuentes, 2023)

Mapa del cliente

- **Tareas del cliente:** abarca las actividades que ayudamos a realizar al cliente y sus necesidades por satisfacer.

- **Frustraciones del cliente:** incluyen las molestias, problemas, obstáculos riesgos y posibles errores del cliente antes, durante o después de consumir el producto o servicio.
- **Alegrías del cliente:** describe los resultados o beneficios que el cliente busca con nuestro producto o servicio.

Mapa de valor

- **Productos y servicios:** incluye todo lo que la empresa ofrece a los clientes.
- **Aliviadores de frustraciones:** describe como nuestros productos o servicios disminuyen o solucionan las incomodidades o disconformidades de nuestros clientes.
- **Creadores de alegría:** describe como nuestros productos o servicios crean valor y satisfacen al cliente.

2.6.9 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Y Amenaza FODA

Permite evaluar la posición actual de la empresa y generar estrategias empresariales específicas, al relacionar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas de la empresa, previamente identificadas. (D'Alessio Ipinza, 2008)

		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>Usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades.</p>
	Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <p>Usar las fortalezas para neutralizar las amenazas.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Mejorar las debilidades y evitar las amenazas.</p>

Figura 3. *Matriz FODA*

2.6.10 *Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

Se emplea para identificar la posición estratégica más adecuada para la organización, considerando factores relacionados con la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores relacionados con la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). A partir de estos cuatro ejes, se crean cuatro cuadrantes que representan las estrategias posibles, tal como se ilustra en la Figura 4. (D'Alessio Ipinza, 2008)

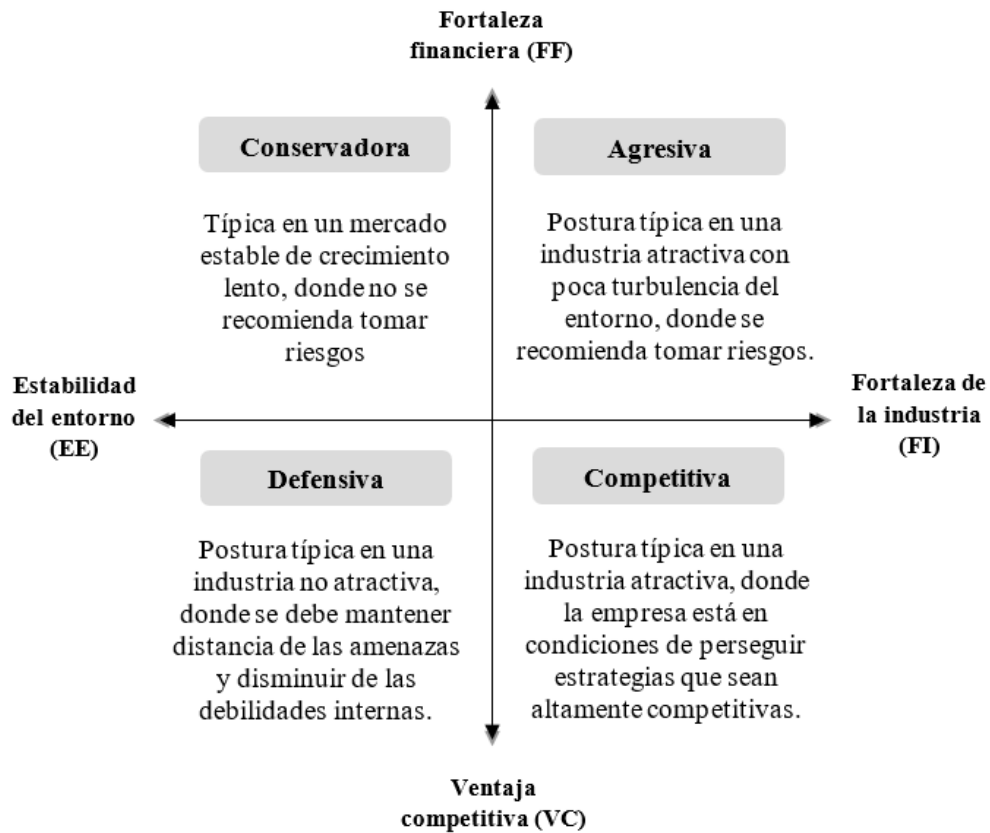


Figura 4. *Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

2.6.11 *Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)*

Facilita la determinación de la etapa del ciclo de vida del producto en la que se encuentran los productos o negocios de una empresa, con el propósito de tomar decisiones estratégicas sobre cada uno de ellos. Estas decisiones se basan en la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación en el mercado. Estos dos ejes dan lugar a cuatro cuadrantes que representan cuatro conceptos distintos de productos. (D'Alessio Ipinza, 2008)

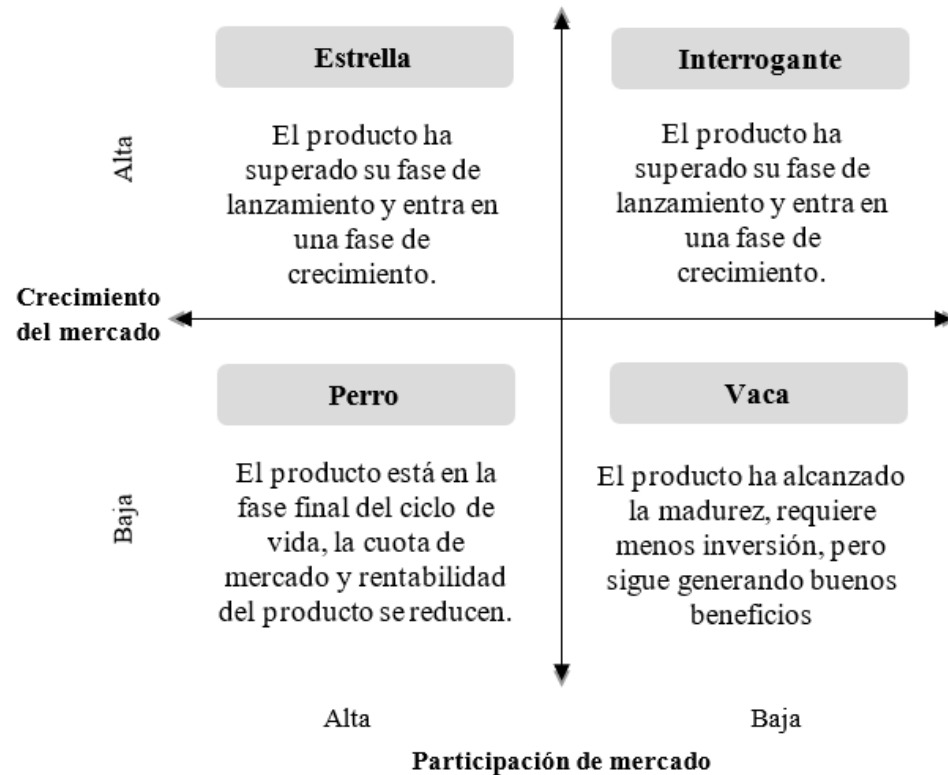


Figura 5. *Matriz del Boston Consulting Group (BCG)*

2.6.12 *Matriz Interna Externa (MIE)*

Facilita una evaluación más exhaustiva de las complejidades de una empresa multinacional, orientada a la toma de decisiones estratégicas sobre la cartera de negocios mediante la evaluación de factores internos y externos. La matriz en cuestión se compone de dos ejes, cada uno con tres sectores, generando así nueve celdas que exhiben las estrategias potenciales. En el eje horizontal, se emplea la ponderación de la matriz EFE, mientras que en el eje vertical, se utiliza la ponderación de la matriz EFI. (D'Alessio Ipinza, 2008)

		Total ponderado MEFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
Total ponderado MEFE	4		3	2	1
	Alto	I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar	
	3				
Medio	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir		
2					
Bajo	VII Desarrollarse selectivamente y construir	VIII Cosechar	XI Desinvertir		
1					

Figura 6. *Matriz Interna Externa (MIE)*

2.6.13 *Matriz Gran Estrategia (MGE)*

Contribuye en analizar y perfeccionar la estrategia idónea para la empresa, considerando dos elementos fundamentales: la velocidad de crecimiento del mercado ya sea rápido o lento, y la posición competitiva de la compañía en ese mercado, que puede ser sólida o débil. Al evaluar estos dos factores de manera conjunta, es posible clasificar un negocio en una de las cuatro categorías. (D'Alessio Ipinza, 2008)

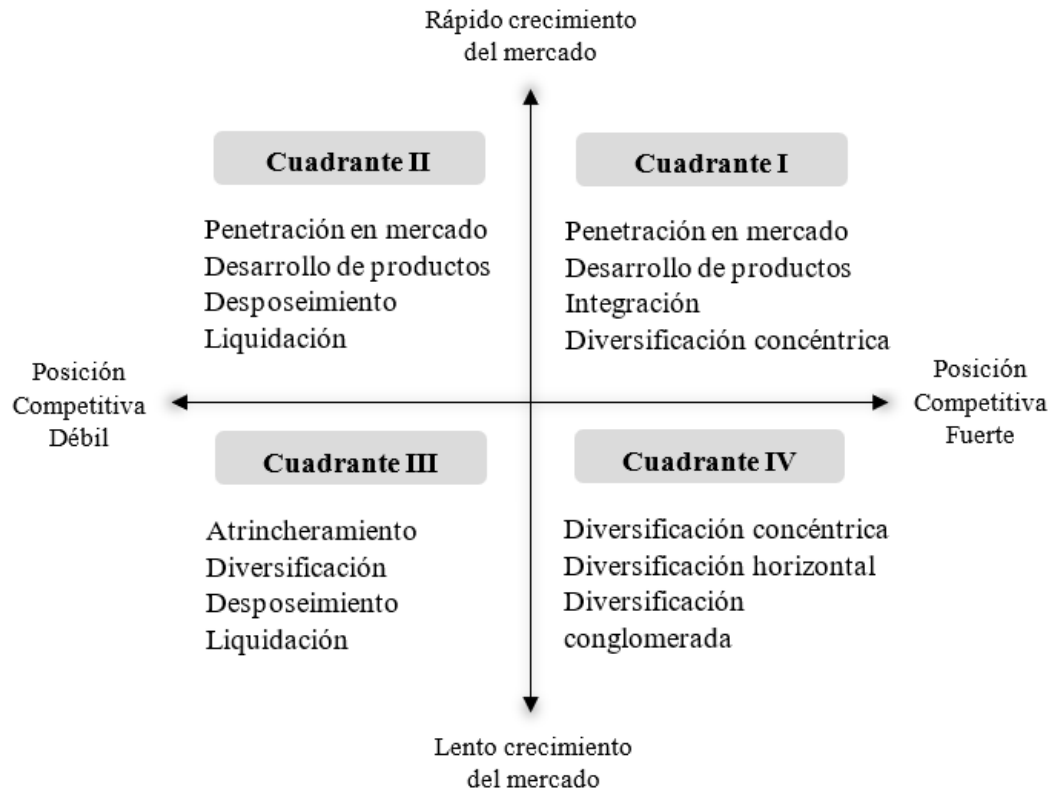


Figura 7. *Matriz Gran Estrategia (MGE)*

2.6.14 *Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Permite evaluar las diferentes estrategias y elegir la mejor opción entre estas de una manera sistemática y eficiente. Esta matriz reúne todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento y muestra las repeticiones que tiene cada una de estas estrategias en las diferentes matrices realizadas, reteniendo las estrategias con mayor repetición. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El procedimiento para realizar la Matriz DE es el siguiente:

- Colocar en las filas las estrategias.
- Colocar en las columnas las matrices de emparejamiento utilizadas previamente.

- Marcar por cada estrategia en cuantas matrices aparece.
- Calcular el total de veces que se repite cada estrategia.

2.6.15 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Permite determinar de manera objetiva la estrategia más atractiva entre las diferentes alternativas viables, en base al grado en que se pueda capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito, tanto externos como internos. (D'Alessio Ipinza, 2008)

Para realizar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- Colocar en las filas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y sus respectivos pesos, obtenidas de las matrices EFE y EFI.
- Colocar en las columnas las diferentes alternativas de estrategias.
- Determinar las calificaciones de atractivo de cada estrategia.
 1. No atractiva (no aceptable).
 2. Algo atractiva (algo aceptable).
 3. Razonablemente atractiva (aceptable).
 4. Altamente atractiva (muy aceptable).
- Calcular la ponderación multiplicando los pesos por las calificaciones de atractivo en cada fila.
- Calcular la suma de las ponderaciones, donde los puntajes más altos indican estrategias más atractivas.

2.6.16 Matriz Rumelt (MR)

Permite dar un último filtro a las estrategias retenidas, para asegurarnos que estén alineadas con la misión, visión y los objetivos de la empresa. Para esto se utilizan los siguientes 4 criterios propuestos por Richard P. Rumelt: (D'Alessio Ipinza, 2008)

- Consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja: la estrategia debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas.
- Factibilidad: la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

El procedimiento para realizar la Matriz Rumelt es el siguiente:

- Colocar en las filas las estrategias.
- Colocar en las columnas los 4 criterios de Rumelt.
- Determinar por cada estrategia si se acepta cada criterio.

CAPITULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Historia de la empresa

Esta clínica odontológica se fundó en el año 2017, en la Av. Dolores en la ciudad de Arequipa, por 2 amigos odontólogos que querían tener su propia clínica. Poco a poco esta clínica fue creciendo respecto al número de servicios que ofrece, la cantidad de especialistas que trabajan y la cantidad de clientes que tiene. Actualmente tiene una estabilidad económica que le permite desempeñarse cómodamente y seguir creciendo.

1.2 Misión

Somos una empresa en crecimiento, buscando establecer nuestro propio formato de atención odontológica a través de la calidad de nuestra atención. Brindamos servicios de salud y prevención bucodental a diferentes niveles socioeconómicos, contamos con la colaboración de odontólogos especializados, colegiados y altamente capacitados, que utilizan tecnología de punta para generar confianza en cada uno de los tratamientos realizados. Todo esto con la idea de promover e incentivar la salud bucal en la población arequipeña y establecer la necesidad de invertir en salud odontológica de calidad.

Tabla 3.

Evaluación de la misión

CARACTERISTICAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Asegura consistencia y claridad?		X
¿Define el punto de referencia central?	X	

¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?	X	
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X	X
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?		X
¿Es realista y posible?	X	

1.2.1 Propuesta de misión

Proveer las soluciones de salud y estética dental en base a un servicio integral de calidad de la mano con odontólogos especializados y altamente capacitados, materiales de calidad y tecnología de punta.

1.3 Visión

Establecernos en el mercado de salud odontológica con calidad, seguridad y excelencia operacional. Siendo reconocidos por nuestra labor y la innovación en tratamientos de acuerdo con la tecnología actual, así como nuestra capacidad organizacional, profesional y en especial la calidad humana de nuestro personal, siempre innovando en cada aspecto y detalles de lo que conlleva una empresa de servicios de salud moderna.

Tabla 4.

Evaluación de la visión

CARACTERISTICAS	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Está definida en el tiempo?		X
¿Es integradora?	X	
¿Es detallada?	X	
¿Es inspiradora?		X
¿Es realista y posible?	X	
¿Es consistente?		X

1.3.1 Propuesta de visión

Ser reconocidos en el sector odontológico por la calidad, seguridad y excelencia de nuestro trabajo, destacando por la calidad humana e innovación tecnológica.

1.4 Valores

Esta clínica nace con la idea de brindar a nuestros pacientes no solo tratamientos odontológicos sino la experiencia interpersonal de poder contar con personas capacitadas no solo en el ámbito especializado sino principalmente humano, caracterizados por la empatía, honestidad, transparencia, confianza, calidad, profesionalidad, responsabilidad, innovación, trabajo en equipo y satisfacción del cliente.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis PESTEL

2.1.1 Análisis político

En los últimos cuatro años el país ha visto pasar a seis presidentes, donde Dina Boluarte es la última mandataria que llegó al poder tras la deposición del expresidente Pedro Castillo por parte del Congreso, lo que se consideró un intento de autogolpe de Estado. Todo esto generó gran disconformidad en la población por lo que se han realizado múltiples protestas dejando decenas de denuncias de represión, asesinatos, arrestos y desapariciones forzadas. (Cordero, 2023)

Estos sucesos son el resultado de la profunda crisis política que ha atravesado el país en los últimos cinco años, cuyos antecedentes se remontan a tres décadas atrás,

cuando se implementó el modelo neoliberal. Los sectores en disputa comprenden a la derecha, que ha recobrado el control después de la salida de Pedro Castillo, careciendo de una dirección política definida, y el sector conservador que aboga por mantener el orden establecido. (Lynch, 2023)

A pesar de las vastas capacidades que posee nuestra nación, el persistente problema en las entidades gubernamentales sigue siendo la corrupción, una cuestión que hasta ahora ningún gobierno reciente ha logrado abordar de manera efectiva. Este escenario no solo perjudica a los sectores más desfavorecidos debido al uso indebido de los recursos públicos, sino que también provoca que los profesionales opten claramente por las oportunidades laborales en el ámbito privado, generando así una fuga de talento en la esfera administrativa pública.

Por otro lado, el presupuesto designado para asegurar el acceso a servicios de salud pública de alta calidad experimenta un aumento del 7,9% en comparación con el presupuesto del año 2022, alcanzando un total de S/24,769 millones para el año 2023. (Torres, 2022)

2.1.2 Análisis económico

Después de una pronta recuperación de la crisis del COVID-19, los indicadores macroeconómicos del país han permanecido sólidos, destacándose por una baja deuda pública, considerables reservas internacionales y la confiabilidad del banco central. De acuerdo con las proyecciones de BBVA Research, se anticipa un crecimiento del 1,6% para la economía peruana en 2023 y del 2,6% en 2024.

Durante el año 2022, el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú experimentó un crecimiento del 2,7%, y se estima un crecimiento del 2,4% en 2023 y del 2,8% en los años subsiguientes, suponiendo una mejora gradual en la confianza empresarial y la reanudación de inversiones en proyectos mineros significativos.

El déficit externo se elevó al 4,3% del PBI en 2022, pero se espera una reducción progresiva en los próximos años, gracias a la entrada de capitales a largo plazo, principalmente de inversión extranjera directa.

En 2022, el déficit fiscal continuó su tendencia a la baja, situándose en el 1,6% del PBI, en comparación con el 2,5% en 2021. Esta disminución se fundamentó principalmente en el aumento de la recaudación tributaria en un contexto de recuperación económica. Para el período 2023-2025, se prevé que el déficit fiscal sea inferior al 2%, y la deuda pública se mantenga estable alrededor del 34% del PBI. (Banco Mundial, 2023)

La inflación ha demostrado resistencia al descenso y se mantiene en niveles elevados, aunque se anticipa que comenzará a disminuir de manera más rápida en breve, principalmente debido a una base de comparación alta, proyectándose cerrar el 2023 alrededor del 4%.

A pesar de la disminución prevista en la inflación, se proyecta que la tasa de interés cierre el año 2023 en un 7,25%, lo que indicaría el inicio por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de un proceso de normalización de la posición de la política monetaria, con una aceleración prevista en 2024 para llevar la tasa al 5,0% a fines de ese año. (BBVA Research, 2023)

2.1.3 *Análisis social-demográfico*

La población de Arequipa ha experimentado un crecimiento constante a lo largo del tiempo. En la actualidad, este departamento ocupa el cuarto lugar en términos de población en el Perú, superando el millón y medio de habitantes (1.554 millones), con un equilibrio de género donde el 49.6% son hombres y el 50.4% son mujeres, y una edad promedio de 33.6 años. En cuanto al nivel socioeconómico, el 43.1% se identifica como perteneciente a la clase baja, el 43.3% a la clase media y el 13.5% a la clase alta. (Gobierno Perú, 2023)

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud señala que alrededor de 3500 millones de personas en todo el mundo se ven afectadas por enfermedades bucodentales, y de estas, 3 de cada 4 personas tienen ingresos medios y cuentan con un acceso insuficiente a servicios de atención de salud bucodental. También destaca que el aumento de las principales enfermedades bucodentales está vinculado a cambios en las condiciones de vida de la población, principalmente debido a la insuficiente exposición al flúor, así como a la disponibilidad y accesibilidad de alimentos azucarados, tabaco y alcohol. (OMS, 2022)

En lo que respecta a las prácticas de belleza y atención personal, se observa un aumento constante en la inversión realizada por los peruanos. La atención a la salud dental y estética se destaca como la segunda subcategoría más significativa, con una proyección de crecimiento medio anual de las ventas del 4% entre 2022 y 2025. En términos de comportamiento del consumidor, aquellos peruanos que destinan mayores recursos a este sector pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. (Procomer, 2023)

2.1.4 Análisis tecnológico

Hoy en día la tecnología evoluciona muy rápido y en el sector salud es de vital importancia utilizar tecnología de última generación, debido a que permite realizar mejores diagnósticos y tratamientos, mejorando la calidad de vida de los pacientes y la detección temprana de las enfermedades.

En el sector odontológico, los últimos avances tecnológicos se han dirigido hacia la tecnología 3D, la técnica de impresión digital, la tecnología CAD-CAM, el uso del láser y la aplicación de nuevos conocimientos científicos en mejores materiales dentales y técnicas clínicas. (República, 2022)

Por otro lado, cada vez toma más fuerza la automatización administrativa por medio de los softwares clínicos que permiten agilizar la gestión, reduciendo tiempos, recursos humanos y posibles errores.

2.1.5 Análisis ambiental

El Ministerio del Ambiente, como entidad reguladora, proporciona pautas para el desarrollo sostenible de todas las organizaciones, y las instituciones odontológicas no deben ignorar estos principios. En todo momento, las organizaciones dentales deben tener en cuenta la conservación del medio ambiente en sus acciones.

Dada la naturaleza del sector odontológico, se generan diversos tipos de residuos sólidos, como residuos generales, patológicos, infecciosos, punzocortantes, farmacéuticos, químicos y radiológicos. Es crucial gestionar adecuadamente estos residuos para prevenir daños a las personas y reducir su impacto ambiental. Además,

se aconseja utilizar eficientemente la iluminación y limitar el uso de radiografías para disminuir la generación de radiación.

2.1.6 Análisis legal

Mediante el Decreto Supremo N° 016-2005-SA, el Ministerio de Salud aprobó el Reglamento de la Ley de Trabajo del Cirujano Dentista N° 27878, regulando sus funciones en ámbitos público, privado y el ejercicio independiente (Decreto Supremo N° 014-2021-SA). Se fomenta la salud bucal en niños, adolescentes y adultos mayores, respaldado por la Ley Marco del Aseguramiento Universal en Salud (Decreto Supremo N° 020-2014-SA).

Por otro lado, todos los establecimientos de salud, públicos y privados tienen la obligación de proporcionar servicios de calidad, supervisados por la Superintendencia Nacional de Salud. La operación de organizaciones dentales requiere la formalización ante el Colegio Odontológico del Perú, el Municipio, el Instituto Nacional de Defensa Civil y el Ministerio de Salud.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 5.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	PESO	VALOR	POND.
AMENAZAS			
Situación política inestable y desorganizada.	5%	1	0.05
Impacto de la pandemia en el desempleo y lenta recuperación.	5%	1	0.05
Crecimiento de la competencia (consultorios y clínicas privadas).	15%	2	0.3
Riesgos por la alta y constante inversión de la tecnología cambiante.	11%	2	0.22
Falta de información sobre odontología moderna en la población.	10%	1	0.1
	46%		0.72
OPORTUNIDADES			
Estabilidad económica del país.	8%	3	0.24
Mayor inversión en el sector salud.	11%	3	0.33
Incremento de la percepción de la importancia de la salud y estética bucodental.	12%	4	0.48
Innovación en tratamientos y tecnología odontológica.	18%	4	0.72
Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión integral de negocios.	5%	3	0.15
	54%		1.92
TOTAL	100%		2.64

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Sector odontológico

El sector odontológico forma parte de la industria de la salud y se clasifica en el sector terciario. Un consultorio dental siempre busca presentarse como una entidad privada de servicios de salud que, manteniendo su rentabilidad, aspira a contribuir al progreso de la comunidad en la que opera. Esto se logra generando un impacto positivo en la salud de la población al proporcionar servicios odontológicos de calidad, accesibles para sus ingresos. Bajo esta perspectiva, los consultorios dentales ofrecen servicios de salud bucal que se ajustan a las necesidades y demandas de la población, reconociendo la estrecha relación entre la salud dental y el bienestar general.

Las afecciones relacionadas con la salud bucal constituyen la segunda razón más frecuente de consulta externa, afectando tanto la salud en general como la autoestima, la calidad de vida y el desarrollo integral de las personas. La salud dental abarca desde acciones para promover la salud y prevenir enfermedades hasta intervenciones de control y rehabilitación.

Existen normativas que regulan las pautas de seguridad en el ámbito de la salud, así como los protocolos en cada institución de atención médica. Estas leyes buscan asegurar la gestión eficiente de los servicios de salud utilizados por los ciudadanos peruanos, como es el caso de la Ley N° 29016, que reconoce a los profesionales de la odontología como una especialidad médica. Esta ley, a través de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, establece un marco para prevenir daños, corregir alteraciones y mejorar las condiciones y calidad de vida en términos de salud bucal para todas las personas. Además de esta, existen diversas leyes y normativas que abordan aspectos desde la colegiación

obligatoria hasta las condiciones requeridas para ejercer la odontología en cualquiera de sus especialidades.

Además, se estipula que un Cirujano Dentista sin especialización que practique procedimientos especializados debe demostrar las competencias profesionales certificadas. En el caso de intervenciones de baja y mediana complejidad, tiene la capacidad de llevar a cabo tratamientos de su competencia con anestesia local, ya sea en consultorios o en consultas ambulatorias. Cada cirujano que atienda a un paciente debe realizarlo en un entorno hospitalario o clínico que cumpla con los requisitos mínimos necesarios para llevar a cabo dichos procedimientos, conforme a las normativas sanitarias aplicables, y debe contar con el respaldo de un médico-cirujano anesthesiólogo.

En el ámbito odontológico, se observa un aumento progresivo en el número de clientes, atribuible a una mayor conciencia en la cultura del cuidado bucal y a las mejoras económicas del país, lo que les permite afrontar estos gastos. Es importante señalar que en este sector, los clientes no tienen la opción de prescindir de este servicio, dado que no cuentan con la capacidad de auto tratarse.

El Perú se encuentra entre los países de la región con niveles significativos de gastos directos de los hogares en servicios de salud. Esta situación se atribuye a las limitaciones del sistema de salud pública, lo que impulsa a las familias a recurrir a instituciones privadas para cubrir sus necesidades, a pesar de que el SIS brinda cobertura a 17 millones de personas y ESSALUD a 11 millones. Curiosamente, son los afiliados a estos sistemas quienes prefieren acudir a establecimientos privados, ya que los centros de salud públicos no logran satisfacer sus requerimientos de manera efectiva.

Entre el 60% y el 90% de los niños en edad escolar, así como prácticamente el 100% de los adultos, experimentan caries, comúnmente acompañadas de dolor o incomodidad. Las familias de individuos sin problemas de salud dental destinan más de S/.30.00 en tratamientos preventivos, mientras que aquellas con miembros afectados invierten más de S/.115 en tratamientos restaurativos. El gasto promedio por familia asciende a aproximadamente S/.1,500 al año, y por persona alcanza los S/.300. Esta cifra resulta considerablemente menor al compararla con los gastos en Chile y Colombia, donde las familias destinan entre un 30% y un 40% más que el presupuesto en el Perú.

3.2 Cinco fuerzas de Porter

3.2.1 Proveedores

Las tiendas mayoristas especializadas en suministros odontológicos son los principales proveedores de las clínicas dentales, abasteciendo los materiales necesarios para llevar a cabo tratamientos e intervenciones de los profesionales. Además, el técnico dental desempeña un papel crucial al encargarse de la creación y modelado de prótesis de rehabilitación para los pacientes.

Un segundo grupo de proveedores esencial incluye los equipos dentales, como unidades dentales, sistemas de radiografías, dispositivos de esterilización y compresores de aire, elementos indispensables para la prestación de servicios odontológicos. La clínica mantiene una sólida relación con estos proveedores, quienes ofrecen servicios de mantenimiento periódico para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos. En caso de alguna contingencia con los equipos, se podría dificultar la atención a los pacientes.

El tercer y último grupo de proveedores se dedica a suministrar productos de consumo, como cepillos, pastas dentífricas y enjuagues bucales. Actualmente, la marca VITIS es el principal proveedor de estos productos, mientras que en el área de Ortodoncia se trabajan con las marcas América Ortodone y Morelli. Los doctores del equipo recomiendan estas marcas a los pacientes, y los productos se exhiben en la vitrina de la clínica como opciones de compra adicional. La relación con estos proveedores y sus representantes de ventas es positiva, habiéndose establecido acuerdos que permiten la entrega de muestras gratuitas en la clínica, eventos y campañas de despistaje.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector odontológico, hay una amplia variedad de proveedores que suministran insumos y equipos. Se encuentran disponibles marcas con diversas gamas de precios, y la mayoría de los proveedores establecen precios que son idénticos o muy similares. Esta situación brinda a la clínica odontológica la oportunidad de obtener beneficios, como ventajas en términos de precios, descuentos y condiciones de compra. Por tanto, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es reducido debido a la alta concentración de estos en el mercado.

3.2.2 Nuevos entrantes

Los nuevos entrantes son principalmente profesionales que buscan ingresar de manera independiente o asociada al sector odontológico. El impacto de su entrada dependerá en gran medida de la disponibilidad de capital que posean para establecer un centro odontológico con estándares de calidad y comodidad, su reconocida

experiencia en el sector en términos de calidad de servicio y, por último, el cumplimiento de las exigencias legales para su incorporación.

Debido a la creciente oferta de odontólogos, las clínicas dentales se vuelven cada vez más atractivas como negocios rentables, lo que provoca una saturación en el mercado y la necesidad de reducir precios para mantener la competitividad ante los clientes.

En la actualidad, existen cadenas de consultorios y clínicas dentales que, gracias a su capacidad económica y experiencia, encuentran más facilidades para abrir nuevos establecimientos. Además, la adquisición de materiales en grandes cantidades les proporciona un margen de utilidad más amplio.

Es fundamental destacar que en el mercado hay diversas marcas y niveles de calidad de los insumos que pueden encarecer o abaratar los tratamientos. Todos los centros odontológicos de la zona tienen acceso fácil para adquirirlos y equipararse a la empresa en cuanto a la calidad de los insumos si así lo desean, lo que hace que la amenaza en este aspecto sea elevada. Por otro lado, no se observa una fuerte resistencia por parte del sector ante la entrada de nuevos competidores, lo que facilita la apertura de nuevos consultorios.

Barreras para nuevos entrantes

Una de las principales limitaciones para ingresar al sector son los requisitos de capital, ya que la inversión necesaria para establecer un nuevo consultorio varía de moderada a elevada, con un período de recuperación de la inversión de al menos 2 años.

Otra dificultad para entrar en el mercado es el renombre de las clínicas odontológicas ya establecidas en la región. Por su parte, esta Clínica Dental se destaca por contar

con un equipo de profesionales altamente calificados, especializados y con una extensa experiencia.

En cuanto a las barreras para salir del mercado, no existen, dado que no hay restricciones legales que impidan a un consultorio decidir cerrar sus operaciones. Además, los equipos utilizados en el consultorio son fácilmente comercializables en el mercado, facilitando cualquier proceso de desvinculación del negocio.

Amenaza de nuevos entrantes

Considerando lo mencionado previamente, se puede concluir que la llegada de un nuevo competidor similar en la misma área constituye una amenaza significativa para la Clínica. Cabe destacar que la clínica compite de manera equiparable con otros centros odontológicos en la región, ya que no cuenta con ninguna restricción legal exclusiva, lo que eleva la amenaza a un nivel alto.

3.2.3 Sustitutos

En términos generales, el sector odontológico se segmenta en diversas especialidades, guiando a los pacientes hacia opciones específicas según el tratamiento necesario. Aunque los distintos tratamientos comparten procedimientos similares, no se contempla la viabilidad de sustitutos. No obstante, es crucial tener en cuenta que en ocasiones se practica la odontología de manera empírica, con individuos no colegiados, como técnicos dentales, higienistas, laboratoristas o estudiantes universitarios, desempeñando funciones de odontólogos de forma ilegal, ofreciendo productos sustitutos a costos considerablemente más bajos.

Además, podrían considerarse como sustitutos las empresas enfocadas en la salud dental, como marcas de dentífricos, como una pasta blanqueadora o anti-caries. Sin embargo, esto solo constituiría una amenaza en términos de la frecuencia de visitas al odontólogo, es decir, la periodicidad.

Amenaza de sustitutos

Por lo mencionado antes podemos concluir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.2.4 Clientes

La cartera actual de la clínica incluye pacientes que buscan atención particular y acuden directamente a diversos centros odontológicos, médicos independientes, tópicos, así como clínicas y policlínicos privados.

Poder de negociación de los clientes

En el ámbito de los servicios odontológicos, se sostiene que los clientes no tienen un poder de negociación significativo, ya que su principal enfoque es priorizar la calidad, seguridad e innovación tecnológica en la prestación del servicio, en lugar de buscar tarifas más bajas. No obstante, los clientes tienen un alto poder de negociación al seleccionar el centro odontológico, dada la amplia oferta en Arequipa. Esto puede llevar a que los pacientes prefieran precios más bajos, a veces a expensas de la seguridad y calidad. Este fenómeno presiona a las empresas a reducir precios sin comprometer la calidad, afectando la rentabilidad del sector. Por ende, es crucial ofrecer calidad, experiencia, seguridad y comodidad, fidelizando a los clientes

mediante atención personalizada basada en rapidez y asesoramiento, además de ofrecer precios competitivos en el mercado.

se puede concluir que la capacidad de negociación debe recaer en la empresa y no en el cliente, fundamentada en la experiencia técnica especializada de los odontólogos, quienes determinan el tratamiento más adecuado.

3.2.5 Competidores

En los últimos años, la competencia en el sector odontológico ha aumentado significativamente. El distrito de JLByR destaca como uno de los distritos con mayor densidad de nuevos consultorios odontológicos, donde todos compiten por establecerse como marcas reconocidas. Sin embargo, el prestigio en este campo se logra únicamente por algunos, los cuales suelen alcanzarlo mediante una estrategia de marketing efectiva.

Entre los principales competidores identificados se tiene a:

- Clínica Dental Doctor Muelita: con especialistas en odontología que ofrecen el mejor diseño de la sonrisa mediante tratamientos dentales de alta calidad y al alcance de todos.
- Vapreh - Vasquez Prevate Odontología: cuenta con los mejores profesionales, capacitados para cualquier tipo de emergencia dental. Con más de 2 años en el mercado y más de 1 000 pacientes atendidos de forma satisfactoria.
- Clínica Dental Happy Dents: brinda los mejores servicios en odontología a la comunidad arequipeña, con el esfuerzo mancomunado de personal

odontológico y administrativo, siendo certificados, con servicios de administración de calidad.

El aumento de la competencia intensifica la rivalidad entre los consultorios, lo que resulta en mayores gastos para atraer un mayor número de pacientes, impactando así en los precios y, como resultado, en la rentabilidad.

Intensidad de la rivalidad de competidores

La rivalidad entre los competidores es intensa, manifestándose a través de campañas publicitarias, promociones y la variabilidad de precios. Esto es más evidente en segmentos populares, donde los clientes son particularmente sensibles a los costos.

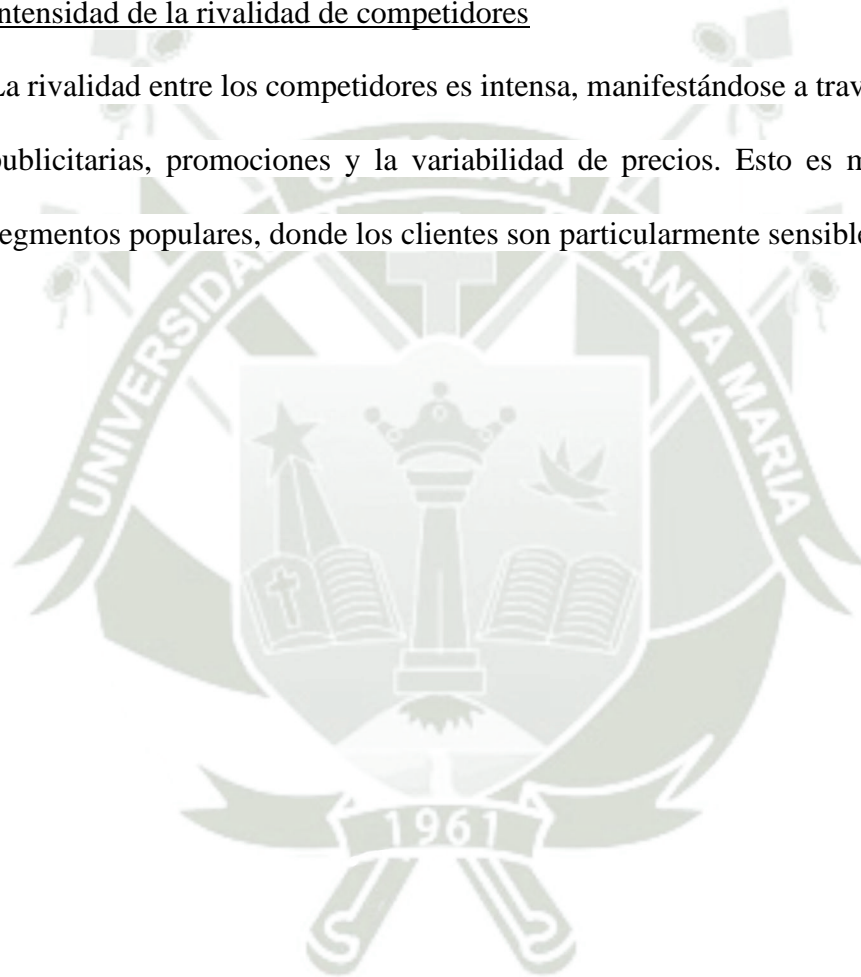


Tabla 6.

Variables del sector industrial

VARIABLES SECTOR INDUSTRIAL		FACTOR	ASPECTO	O	A	JUSTIFICACIÓN	P (-5 5)	I (1 10)	R (P*I)	ACUM
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad y características de los competidores - Nivel de diferenciación - Barreras de salida - Precios y Costos - Rentabilidad del sector - Tamaño de los competidores - Cobertura de mercado. 	<p>La cantidad de competidores se ha ido intensificando, debido a al crecimiento del mercado, expansiones de clínicas, adquisición de nuevos equipos y tecnología, aumento de profesionales en el área, etc.</p>	<p>Rivalidad entre Competidores existentes</p>	Clinicas dentales con prestigio		x	Existen algunas empresas dentales que actualmente son muy reconocidas por lo que gran público puede preferir atenderse en estas.	-2	5	-10	-24
			Nuevas sedes de clínicas dentales		x	Cuando las clínicas se expanden con nuevas sedes logran cubrir mayor territorio, dando la posibilidad de que nuestros clientes recurran a sus servicios.	-2	5	-10	
			Gran cantidad de competencia		x	Existe gran cantidad de empresas prestadoras de servicios dentales que buscan un posicionamiento como marca, por lo cual la competencia dentro del sector odontológico se ha venido intensificando en los últimos años.	-5	6	-30	
			Rentabilidad en el sector odontológico	x		Debido a la creciente oferta y demanda del sector, las clínicas dentales son cada vez más atractivas como negocio rentable.	5	4	20	
<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de proveedores en la industria - Poder de decisión en el precio por parte del proveedor - Nivel de organización de los proveedores - Diferencias de calidad entre proveedores. 	<p>La cantidad de proveedores que ofrecen insumos y equipos es amplia, y ofrecen precios similares, lo que permite que la clínica odontológica obtenga beneficios, por ejemplo, manejo de a precios, descuentos o condiciones de venta.</p>	<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	Proveedores de material odontológico	x		Existe una gran cantidad de proveedores de los distintos materiales odontológicos con diversas calidades y precios por lo cual nosotros tenemos mayor poder de negociación.	4	6	24	54
			Proveedores de equipos dentales		x	Actualmente a Perú llegan diversas marcas de equipos dentales que manejan diferentes tecnologías y por ende diferentes precios, por los cual nosotros tenemos esa ventaja de elegir con cual de todos ellos trabajar.	2	10	20	
			Proveedores de productos dentales		x	Se tienen muchas marcas de productos dentales con los que se podría hacer alianzas estratégicas, como por ejemplo a través de productos promocionales.	2	5	10	

<ul style="list-style-type: none"> - Facilidades del cliente de cambiar de clínica. - Disponibilidad de información para el cliente. - Sensibilidad del cliente al precio 	<p>La cartera de clientes actual está conformada por pacientes que se atienden de manera particular, en centros odontológicos privados.</p>	<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>Clientes</p>	<p>x</p>		<p>El poder de negociación de los clientes hacia el sector odontológico es bajo o casi nulo ya que pertenece al sector salud.</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>12</p>	<p>-8</p>	
			<p>Gran cantidad de oferta</p>		<p>x</p>	<p>Existe un numero grande de clínicas y consultorios dentales en la ciudad por lo cual el paciente tiene diferentes opciones para elegir donde hacerse atender.</p>	<p>-4</p>	<p>5</p>	<p>-20</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Propensión del comprador a sustituir - Precios de los productos sustitutos - Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio - Diferenciación en precios por parte del comprador 	<p>En los diferentes tratamientos odontológicos que se existen, se utilizan los mismos procedimientos y técnicas respectivamente, por lo que no cabría la posibilidad de sustitutos.</p>	<p>Amenaza de posibles sustitutos</p>	<p>Odontólogos ilegales</p>		<p>x</p>	<p>Existen varias personas que ejercen la profesión de forma empírica y/o sin colegiatura y que ofrecen dichos servicios a un costo mucho menor.</p>	<p>-1</p>	<p>1</p>	<p>-1</p>	<p>-3</p>	
			<p>Marcas de higiene dental</p>		<p>x</p>	<p>Existen diversas marcas de higiene dental que si bien no son sustitutos directos pueden variar la periodicidad con la que una persona va al dentista, como por ejemplo con pastas blanqueadoras o pastas anticaries.</p>	<p>-1</p>	<p>1</p>	<p>-1</p>		
			<p>Remedios caseros</p>		<p>x</p>	<p>Algunas personas usan como tratamientos alternativos algunos productos, que por lo general son mitos o soluciones que encuentran en internet</p>	<p>-1</p>	<p>1</p>	<p>-1</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de capital - Acceso a los canales de distribución - Barreras de entrada - Reacción esperada, políticas gubernamentales - Valor de la marca 	<p>Debido a la creciente oferta de odontólogos, las clínicas dentales son cada vez más atractivas como negocio rentable, esto causa saturación en el mercado.</p>	<p>Amenaza entrada nuevos competidores</p>	<p>Aumento de competitividad</p>		<p>x</p>	<p>Los nuevos entrantes representan una alta amenaza para la Clínica, ya que gracias a la oferta de odontólogos especializados pueden entrar al mismo nivel de las clínicas actuales.</p>	<p>-2</p>	<p>7</p>	<p>-14</p>	<p>-8</p>	
			<p>Cadenas de consultorios y clínicas dentales</p>		<p>x</p>	<p>Gracias a la capacidad económica y experiencia que tienen estas cadenas, les es más fácil poder <u>aperturar</u> nuevos locales generando mayor competencia.</p>	<p>-2</p>	<p>5</p>	<p>-10</p>		
			<p>Barreras de entrada</p>		<p>x</p>	<p>Para poder entrar al sector odontológico se requiere de una gran inversión, por lo que la falta de capital disminuye la capacidad de ingreso como competencia.</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>16</p>		

3.3 Factores clave de éxito

Los factores claves de éxitos para una Clínica Dental son los siguientes:

- **Prestigio de los profesionales odontólogos:** es importante el grado de capacitación y experiencia que tengan los odontólogos, dado que este sector experimenta constantes cambios y demanda conocimientos teóricos y prácticos actualizados, la presencia de odontólogos especializados en diversas áreas es esencial. Este aspecto contribuirá a generar mayor confianza entre los pacientes al someterse a tratamientos, ya que contarán con profesionales altamente calificados.
- **Ubicación:** es la localización geográfica de la clínica dental, identificando la zona de afluencia de público objetivo y evaluando también el nivel de comercialización de la zona. Para la mayoría de los clientes es de gran importancia cuán cerca o cuán accesible se encuentra el establecimiento al a que acudirán.
- **Precio:** la alta competencia que tiene el sector odontológico obliga que los precios sean competitivos, buscando un control entre precio y rentabilidad.
- **Infraestructura y equipamiento:** contar con los espacios, máquinas y herramientas óptimas para para cada proceso y área de la clínica es vital para un desempeño eficaz y eficiente. Además, para los pacientes es sustancial que el local esté limpio, ordenado y sea estéticamente agradable.
- **Tecnología:** La tecnología aplicada en el sector odontológico es un factor competitivo determinante, porque les permite a los clientes obtener tratamientos personalizados con mayor calidad y/o tratamientos complejos menos dolorosos.
- **Servicios ofrecidos:** actualmente un factor crítico en el sector odontológico es la amplia cartera de servicios y especializaciones que una clínica dental pueda ofrecer y

asegurando que estos sean de la mejor calidad, diferenciándose además en la atención que le puedan brindar al cliente.

- **Satisfacción del cliente:** el hecho de realizar un servicio que genere gran satisfacción al cliente permite generar una relación de lealtad entre la clínica y el cliente permitiendo que el tamaño del mercado sea constante e incluso con gran probabilidad que este se expanda a través de recomendaciones.
- **Comunicación y promoción:** tener correctas estrategias para comunicar y promocionar a centros odontológicos es vital ya que nos permite mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes. Además, es importante recalcar que hoy en día muchas personas eligen al establecimiento que acudirán por redes sociales y/o internet.

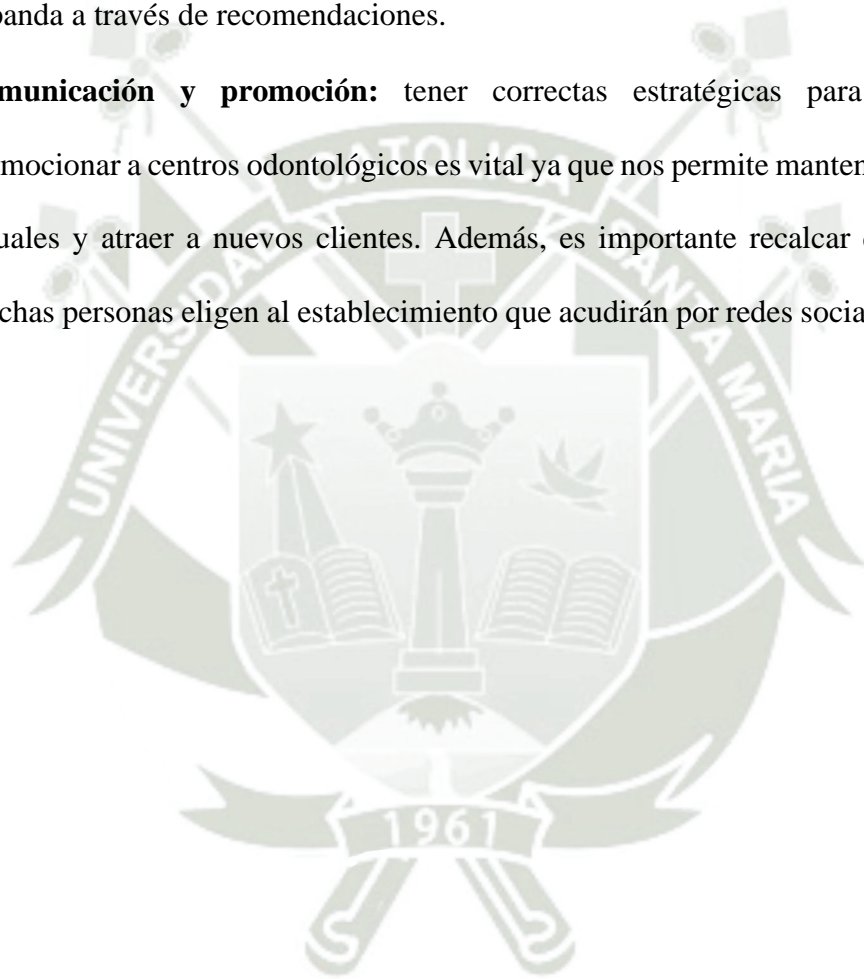


Tabla 7.

Factores clave de éxito

FACTORES CLAVE	Prestigio de los profesionales odontólogos	Ubicación	Precio	Infraestructura	Tecnología	Servicios ofrecidos	Satisfacción del cliente	Comunicación y promoción	TOTAL	PONDERADO
Prestigio de los profesionales odontólogos	x	1	1	1	1	0	0	1	5	19.23%
Ubicación	0	x	0	1	0	0	0	1	2	7.69%
Precio	0	1	x	1	0	1	1	0	4	15.38%
Infraestructura	0	0	0	x	1	0	0	0	1	3.85%
Tecnología	0	1	1	0	x	0	0	1	3	11.54%
Servicios ofrecidos	1	1	0	1	1	x	0	1	4	15.38%
Satisfacción del cliente	1	1	0	1	1	1	x	1	5	19.23%
Comunicación y promoción	0	0	1	1	0	0	0	x	2	7.69%
TOTAL									26	100%

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 Análisis AMOFHIT

4.1.1 Administración

Como podemos ver en el organigrama en la Figura 8. La Clínica Dental está encabezada por un Directorio, conformado por 2 socios accionistas, que se encargan de tomar las decisiones estratégicas para el buen funcionamiento de la empresa. La dirección administrativa está conformada por la asistente administrativa, que es la secretaria encargada de la gestión de cobros, facturas, citas, llamada y seguimiento de pacientes, y por el personal de limpieza que es una señora encargada de mantener el local en orden y limpio. La dirección de médicos está conformada por 6 odontólogos, cada uno especializado en un área diferente, y conformado por 4 asistentes que van rotando con los odontólogos.

Por otro lado, es importante recalcar que la Clínica Dental cuenta con todos los permisos legales necesarios, además de cumplir con todas las normativas que se requiere para su funcionamiento, como la autorización que otorga la municipalidad, cumplir con todos los requisitos necesarios para la inspección técnica de seguridad por parte de Defensa Civil, la categorización que otorga el ministerio de Salud para funcionamiento y operatividad como centro odontológico, así como estar inscritos en el registro nacional de instituciones prestadoras de servicios de salud.

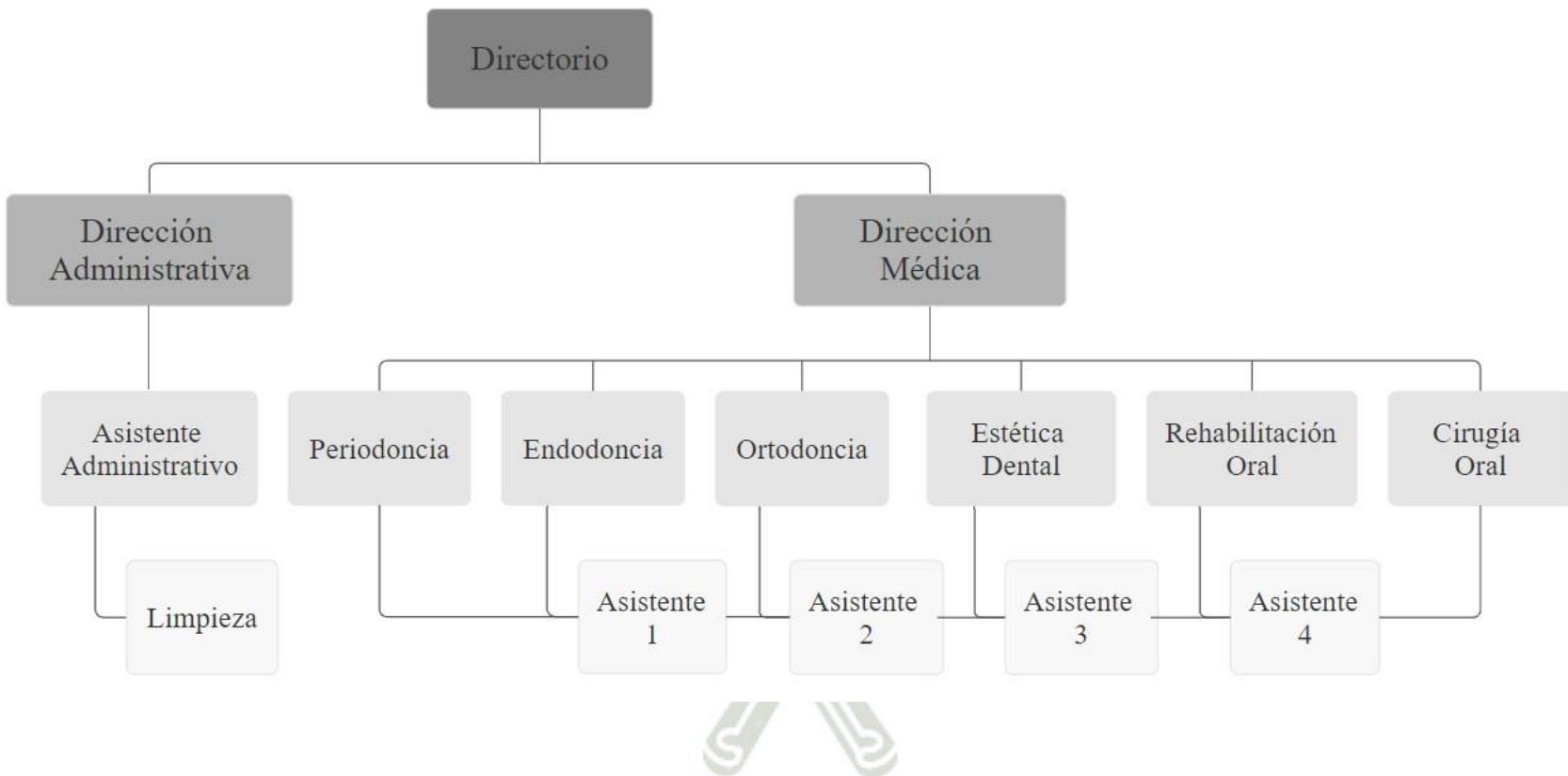


Figura 8. Organigrama de la Clínica Dental

4.1.2 Marketing

Servicio

La oferta de servicios es amplia y diversificada, que incluye:

- Exámenes auxiliares: Toma de modelos, Radiografía dental, Rayos x.
- Tratamientos preventivos: Limpieza de dientes, Exámenes bucales regulares, Sellantes, Fluorización.
- Tratamientos restaurativos: Resina simple, Resina compuesta, Resina compleja.
- Tratamientos de conductos: Pulpotomía, Pulpectomía, Endodoncia
- Tratamientos de cirugía: Extracción simple, Extracción tercera molar, Exodoncia simple, Exodoncia tercera molar, Exodoncia canino retenido, Operculectomía tercera molar, Operculectomía diente retenido.
- Tratamientos de rehabilitación oral: Coronas metal porcelana, Coronas Emax – libre de metal, Incrustaciones Cerómero, Incrustaciones porcelana, Férula, Prótesis removibles parciales y totales.
- Tratamientos de estética dental: Carillas de porcelana, Carillas Emax, Blanqueamiento dental LED, Blanqueamiento por férula.
- Tratamientos de ortodoncia: Brackets metálicos, Brackets zafiro, Brackets invisibles.

La oferta de valor que brinda la clínica se centra en: la calidad de los tratamientos dentales, basándose en insumos de alta calidad y técnicas modernas; personal especializado, competente, capacitado, cortés y amigable lo cual permite una comunicación asertiva y amena con el cliente; y tratamientos estandarizados donde

se tiene definido un conjunto de pasos que los odontólogos deben seguir para poder dar una información clara y sencilla de los tratamientos sugeridos a los pacientes.

Además, la clínica ofrece para todos los tratamientos de ortodoncia una garantía post venta de 3 meses y si en ese tiempo se pierde o se rompe algún Brackets, la clínica cubre los gastos de reparación.

Precio

La Clínica Dental está enfocada en brindar una buena calidad de servicio, por lo cual sus precios están igual o ligeramente mayor a la competencia. La lista de precios estandarizados se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Precios de los tratamientos

TRATAMIENTO	PRECIO
Exámenes auxiliares	
Toma de modelos	S/ 30
Radiografía dental	S/ 50
Rayos X	S/ 70
Tratamientos preventivos	
Limpieza de dientes	S/ 50
Exámenes bucales regulares	S/ 40
Sellantes	S/ 65
Fluorización	S/ 75
Tratamientos restaurativos	
Resina simple	S/ 80
Resina compuesta	S/ 120
Resina compleja	S/ 150

Tratamientos de conductos	
Pulpotomía	S/ 200
Pulpectomía	S/ 250
Endodoncia	S/ 400
Tratamientos de cirugía	
Extracción simple	S/ 100
Extracción tercera molar	S/ 150
Exodoncia simple	S/ 250
Exodoncia tercera molar	S/ 350
Exodoncia canino retenido	S/ 300
Operculectomía tercera molar	S/ 300
Operculectomía diente retenido	S/ 350
Tratamiento de rehabilitación oral	
Coronas metal porcelana	S/ 800
Coronas Emax – libre de metal	S/ 1,200
Incrustaciones Cerómero	S/ 500
Incrustaciones porcelana	S/ 800
Férula	S/ 350
Prótesis removibles parciales y totales.	S/ 950
Tratamientos de estética dental	
Carillas de porcelana	S/ 1,000
Carillas Emax	S/ 1,300
Blanqueamiento dental LED	S/ 500
Blanqueamiento por férula	S/ 400
Tratamientos de ortodoncia	
Brackets metálicos	S/ 2,000
Brackets zafiro	S/ 2,200
Brackets invisibles	S/ 2,600

Plaza

Está enfocada principalmente a clientes ubicados en José Luis Bustamante y Rivero y distritos aledaños, dado que es un sector en crecimiento. Cabe resaltar que por ser una zona comercial y céntrica se tiene fácil acceso.

Promoción

Realizan promociones a través de las redes sociales, tanto en videos e historias de Instagram como en publicaciones de Facebook, sin embargo, estas son muy esporádicas y con poco alcance.

4.1.3 Operaciones/Producción

Materiales

Son los insumos y recursos que la clínica odontológica necesita para operar con normalidad, como por ejemplo el espejo de exploración dental, explorador, pinzas, alicates, cubetas, articuladores, brackets, silicona de adición, guantes quirúrgicos, sellantes, papel de articular, cemento, resina y alginato.

Es importante recalcar que varios de estos insumos constan de una o más presentaciones, por lo cual deben utilizarse de diferentes maneras y para diferentes propósitos.

Además, durante el uso de estos materiales, pueden experimentar diversas reacciones químicas. Algunas de estas reacciones son deseables, como el endurecimiento o fraguado, mientras que otras no planificadas e indeseadas incluyen procesos de oxidación y corrosión que afectan a ciertos metales en el entorno bucal.

En otra perspectiva, la rehabilitación de los pacientes a menudo requiere la fabricación de prótesis (fijas o removibles), dispositivos ortopédicos oclusales, los cuales no pueden ser elaborados directamente en la boca debido a procedimientos intrusivos y/o de difícil manipulación intraoral. Por ende, se opta por obtener duplicados de la boca de los pacientes, conocidos como "modelos", que se elaboran principalmente con algún tipo de yeso dental.

Mano de Obra

La clínica cuenta con odontólogos, asistentes de odontología, personal administrativo y personal de limpieza, quienes tienen diferentes tipos de contratos, que pueden ser contratos a término fijo o a término indefinido. En ambos casos obtienen todos los beneficios de la ley. La clínica contrata a su personal de acuerdo con la necesidad que se planteen.

Método

Existe un protocolo para los pacientes, detallado a continuación:

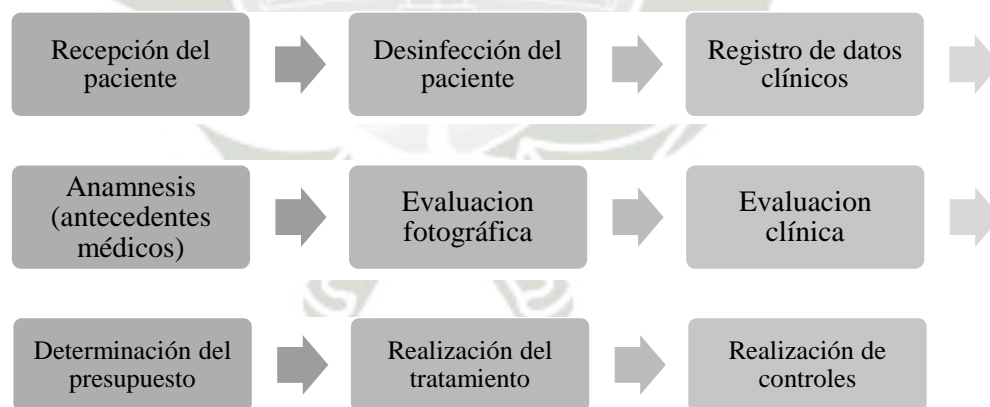


Figura 9. *Procedimiento de atención*

Maquinaria

La clínica cuenta con 2 Unidades dentales, 2 Compresoras, 2 RBG, 1 Cámara profesional, 1 Vaccum, que están distribuida en los dos consultorios donde se usan regularmente dependiendo de la ocasión.

A estas máquinas se les realiza su respectivo mantenimiento preventivo y limpieza por parte de los proveedores, y si ocurriera algún daño o percance se le realiza el mantenimiento correctivo.

Medio Ambiente

Las condiciones laborales son las adecuadas. Siempre se mantiene el orden y la limpieza (con el correcto manejo de los residuos). Tiene óptima iluminación en toda la clínica para poder realizar tratamientos de la forma más precisa posible. Como parte de la seguridad cuenta con un sistema de cámaras donde se puede gestionar desde los consultorios.

En cuanto al clima laboral es bueno debido a la confianza y respeto que se practica entre todos los trabajadores y se tienen celebraciones de cumpleaños, almuerzos, aniversarios y reuniones entre todo el personal.

Medición

Medición de clientes: Cuentan con un registro de dónde vienen los pacientes, ya sea por redes sociales, recomendaciones u otros.

Medición de resultados financieros: Cuentan con el apoyo de un contador externo que se hace responsable de suministrar toda la información contable y financiera de forma mensual.

Management

El directorio es el área de más alto rango y cuenta con 2 socios que tiene el mando en todas las acciones administrativas. Ellos también son los jefes de doctores y asistentes, quienes se encargan de gestionar el área de marketing, área de finanzas, contrato de personal y representaciones legales.

4.1.4 Finanzas

La Clínica Dental controla los diferentes procesos contables a través de un Contador General externo que trabaja directamente con el Directorio.

Tabla 9.

Balance General

ACTIVO	2021	2022
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo	331,334	430,646
Cuentas por cobrar	137,040	138,263
Inventario	18,811	-
Cargas diferidas	72,104	238,816
Inversiones a corto plazo	-	136,079
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	559,289	943,804
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inversiones a largo plazo	-	-
Propiedad / Equipamiento	1,312,595	1,538,520
Depreciación acumulada	-122,640	-209,068
Activos intangibles	3,780	17,549
Impuesto a la renta	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1193735.2	1347000.9
ACTIVOS TOTALES	1,753,024	2,290,805

PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por pagar	428,639	1,077,371
Tributos por pagar	15,116	9,179
Otras cuentas por pagar	3,359	13,093
PASIVO CORRIENTE TOTAL	447,114	1,099,643
PASIVOS NO CORRIENTE		
Deuda a largo plazo	704,431	952,896
Cuentas por pagar a accionistas	10,127	
PASIVOS NO CORRIENTE TOTAL	714,558	952,896
PATRIMONIO		
Capital	524,720	524,720
Reserva legal	0	4,431
Utilidad acumulada	-130,921	39,972
Utilidad del ejercicio	197,553	-330,857
PATRIMONIO TOTAL	591352.3	238266
PASIVO TOTAL Y PATRIMONIO	1,753,024	2,290,805

Tabla 10.

Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	2021	2022
Ratio de endeudamiento	0.66	0.90
Relación activos/capital	2.96	9.61
Relación deuda/capital	1.96	8.61

4.1.5 RRHH

La Clínica cuenta con 12 trabajadores de los cuales 6 son dentistas, 4 asistentes, 1 personal de limpieza y 1 secretaria, donde solo 2 de los dentistas trabajan todos los días y tienen 3 turnos de descanso cada uno, y los demás trabajan dependiendo de la demanda de pacientes.

Cada odontólogo posee al menos una especialización o diplomado en un campo específico de la odontología. Además, se someten de manera continua a capacitaciones y participan en congresos internacionales para mantenerse actualizados. Sin embargo, la clínica no cuenta con un programa propio de capacitación al personal.

Si bien no se cuenta con una dirección propia de recursos humanos, el directorio es quien se encarga de la selección de profesionales y su evaluación de desempeño y la clínica cuenta con un manual de reglamento interno del personal.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

La Clínica Dental cuenta con una computadora moderna con todos los programas de Microsoft Office, que es donde se realizan las gestiones administrativas, sin embargo, no cuenta con ningún software de gestión clínica especializado.

El principal medio de comunicación con los clientes y potenciales clientes es mediante las redes sociales, donde mantienen una comunicación rápida.

Adicionalmente, dispone de un sitio web que detalla los servicios proporcionados; sin embargo, la página carece de atractivo, usabilidad y elementos interactivos.

Para los recordatorios de citas, el día anterior la secretaria envía un mensaje por WhatsApp al paciente para que confirme su asistencia, si el paciente no responde en el transcurso del día, se le llama directamente para confirmar o reagendar la cita.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo

Los profesionales odontólogos asisten a congresos, seminarios, capacitaciones y/o cursos por cuenta propia constantemente, por lo cual están a la vanguardia de los nuevos conocimientos de la odontología y las futuras tendencias en cuanto a técnicas, materiales y equipamientos.

Referido a la tecnología, la clínica cuenta con máquinas modernas que se encuentran en óptimas condiciones y que reciben su mantenimiento correspondiente. En el año 2019 se hizo una fuerte inversión en tecnología.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 11.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	PESO	VALOR	POND.
DEBILIDADES			
No cuenta con un plan estratégico.	5%	2	0.1
Ausencia de un sistema de gestión clínico.	10%	2	0.2
Baja publicidad y marketing.	15%	2	0.3
Disminución de participación en el mercado por aumento de la competencia.	9%	1	0.09
Falta de unidades dentales para ocasiones de saturación en las citas.	3%	1	0.03
Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los técnicos externos.	5%	1	0.05
	47%		0.77

FORTALEZAS			
Profesionales con estándares de calidad académica y experiencia.	14%	4	0.56
Atención de calidad antes, durante y después de cada consulta.	10%	4	0.4
Diversidad de tratamientos en las diferentes especialidades.	9%	3	0.27
Precios estandarizados.	3%	3	0.09
Ubicación estratégica.	3%	3	0.09
Materiales de calidad y equipos odontológicos de tecnología avanzada.	12%	3	0.36
Buen clima laboral.	2%	3	0.06
	53%		1.83
TOTAL	100%		2.60

4.3 Intereses organizacionales

- **Brindar servicios de excelencia:** la clínica busca en todo momento ofrecer un servicio de calidad, caracterizándose por su atención de excelencia para con los pacientes, así como la calidad profesional en cada uno de los tratamientos y servicios ofrecidos dentro de la clínica.
- **Incrementar la participación en el mercado:** la clínica se plantea tener una mayor participación, es decir, hacer llegar a más personas sus servicios de excelencia de forma que se tenga una mayor cantidad de pacientes y así poder incrementar sus ventas e, incrementar de forma sostenible los ingresos en la empresa

- **Aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes:** la clínica busca conservar sus clientes actuales porque les va a permite hacer crecer el negocio y así mismo ayuda a mantener ingresos constantes.
- **Tener alta rentabilidad:** La creación de la clínica tiene como objetivo que los dueños (inversionistas) obtengan rendimiento por su contribución, logrando esto mediante la prestación de servicios de salud bucodental de alta calidad. Por esta razón, es crucial enfocarse en los costos y gastos, gestionándolos de manera eficiente, reduciéndolos y asegurando así la obtención de una utilidad neta.
- **Realizar siempre tratamientos modernos de la mano de tecnología de vanguardia:** la clínica busca ofrecer mejores tratamientos a través del uso de tecnología odontológica, ya que esta ayuda a obtener resultados óptimos, rápidos, con menos dolor y exactamente como el cliente lo quiere.

5. ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo se realizó en base a las 4ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para comprender como se encuentra la Clínica Dental en estos aspectos y como se encuentran sus principales competidores que son Happy Dent, Doctor Muelita y Vapreh en los mismos (ver Anexo A).

Tabla 12.

Análisis competitivo 4ps

VARIABLES COMPETITIVAS DEL MERCADO	VARIABLES DE ANÁLISIS	CLÍNICA DENTAL	COMPETIDORES			RESULTADOS COMPARATIVOS PROMEDIO	IMPACTO		JUSTIFICACIÓN
			HAPPY DENT	DOCTOR MUELITA	VAPREH		O	A	
Servicio	Calidad	9	7	9	6	7.33	x		La calidad de servicios que ofrece la clínica es un pilar fundamental ya que garantiza la satisfacción del cliente y la continuidad de ventas y además permitirá que este factor se utilice como una ventaja competitiva.
	Personal especializado	10	9	10	9	9.33	x		Un factor importante es el grado de capacitación y experiencia que tengan los odontólogos ya que los clientes siempre van a buscar a los mejores para que tengan resultados óptimos, por lo cual la experiencia y calidad de los profesionales de la clínica es un punto a favor.
	Cartera de servicios	8	8	10	7	8.33		x	Existe una amplia cartera de servicios y especializaciones odontológicas, por lo cual poder tener gran variedad de estos servicios es una oportunidad para la clínica ya que aumenta la cuota de mercado.
	Tecnología y equipamiento	10	8	9	7	8.00	x		La implementación de nuevas tecnologías en la clínica es un factor competitivo determinante, por la constante búsqueda de los clientes en tratamientos personalizados con mayor calidad o tratamientos complejos con menos dolores.
	Garantía	9	9	9	9	9.00	x		El hecho de que la clínica ofrezca garantía de sus servicios es importante para que los clientes sientan mayor confianza, sin embargo, hay que considerar que la competencia también la presenta de la misma forma-
	Promedio	9.20	8.20	9.40	7.60	8.40			

Precio	Forma de Pago	8	8	8	9	8.33	x	El hecho que la clínica cuente con diversos métodos de pago permitirá que los clientes elijan el método que más se amolde a sus necesidades, aumentando su satisfacción y además permite aumentar las ventas porque el método de pago se puede considerar como una barrera de compra.
	Precios	9	8	9	10	9.00	x	La alta competencia que tiene el sector odontológico obliga que sus precios sean muy competitivos, lo cual puede ser una amenaza porque es difícil encontrar ese equilibrio entre un precio atractivo y rentabilidad.
	Descuentos	7	5	10	7	7.33	x	Actualmente la clínica cuenta con algunos descuentos, sin embargo, su competencia también los tiene e incluso más, por lo cual los clientes pueden preferir elegir una clínica con mayores descuentos.
	Promedio	8.00	7.00	9.00	8.67	8.22		
Plaza	Ubicación	10	10	10	9	9.67	x	La clínica tiene una ubicación estratégica, identificando la zona de afluencia de público objetivo y evaluando también el nivel de comercialización de la zona, pero igual debe recalcarse que está cerca a la competencia.
	Cobertura	9	9	9	9	9.00	x	En este punto todas las clínicas cuentan con una misma cobertura, ya que se encuentran en el mismo distrito e incluso en avenidas principales aledañas
	Promedio	9.50	9.50	9.50	9.00	9.33		
Promoción	Publicidad	4	9	7	4	6.67	x	Referido a todos los tipos de anuncios publicitarios, la Clínica Dental tiene mucho por mejorar ya que los competidores cuentan con más y mejores herramientas publicitarias, lo cual les permite atraer a más clientes.
	Página web y Redes Sociales	5	6	7	4	5.67	x	Si bien la clínica cuenta con diferentes plataformas sociales, estas tienen muy poca actividad en comparación de la competencia, por lo cual el reconocimiento de las otras clínicas es mucho más alto que el nuestro.
	Promociones de venta	6	6	10	7	7.67	x	El hecho que no tengamos muchas promociones de venta en comparación de la competencia es una amenaza, ya que los clientes pueden preferir otras clínicas por tener mayores promociones.
	Promedio	5.00	7.00	8.00	5.00	6.67		
TOTAL		31.7	31.7	35.9	30.3	32.6		

5.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 13.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

	PESO	CLÍNICA DENTAL		DOCTOR MUELITA		HAPPY DENTS		VAPHRE	
		VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
Prestigio de los profesionales odontólogos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Ubicación	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Precio	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Infraestructura y equipamiento	0.13	3	0.39	5	0.65	4	0.52	3	0.39
Tecnología	0.15	5	0.75	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Servicios ofrecidos	0.15	4	0.60	4	0.60	5	0.75	4	0.60
Satisfacción del cliente	0.13	5	0.65	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Comunicación y promoción	0.10	4	0.40	5	0.50	4	0.40	4	0.40
TOTAL	1.00		4.05		4.23		4.05		3.47

6. ANÁLISIS DEL CLIENTE

6.1 Segmento de cliente

La clínica va orientado a un mercado de consumo ya que no hace tratos con otras empresas, sino que ofrece sus servicios de forma directa a sus clientes.

En lo que es segmentación demográfica:

- Edad: enfocado en personas de 18 a 50 años
- Género: hombre y mujeres
- Nivel socio económico: A y B
- Etapa de vida: se busca llegar a clientes que se encuentren entre la juventud y adultez que tengan un trabajo estable que les permita costear el servicio.

En lo que es la segmentación geográfica

- Distrito: se busca llegar a personas ubicadas en José Luis Bustamante y Rivero ya que es un distrito comercial y concurrido o personas ubicadas en distritos aledaños.

En lo que es la segmentación psicográfica

- Clase social: por la calidad del servicio está dirigido a una clase social media alta.
- Estilo de vida: personas preocupadas por su salud y estética bucal.

En lo que es segmentación conductual

- Beneficio buscado: personas que quieran solucionar problemas o dolores dentales y mejorar la estética.
- Ocasión de uso: La frecuencia de uso cambia dependiendo del tratamiento, sin embargo, los clientes se realizan chequeos cada mes.

El mercado meta incluye a mujeres y hombres ubicados en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero que se encuentran entre los 18 y 40 años, o sea que se encuentre entre la juventud y adultez, además se encuentran en un nivel socioeconómico medio-alto, lo cual asegura que tengan un ingreso económico estable para pagar el servicio y que sean personas que se preocupen por su salud y estética bucal.

6.2 Mapa de empatía

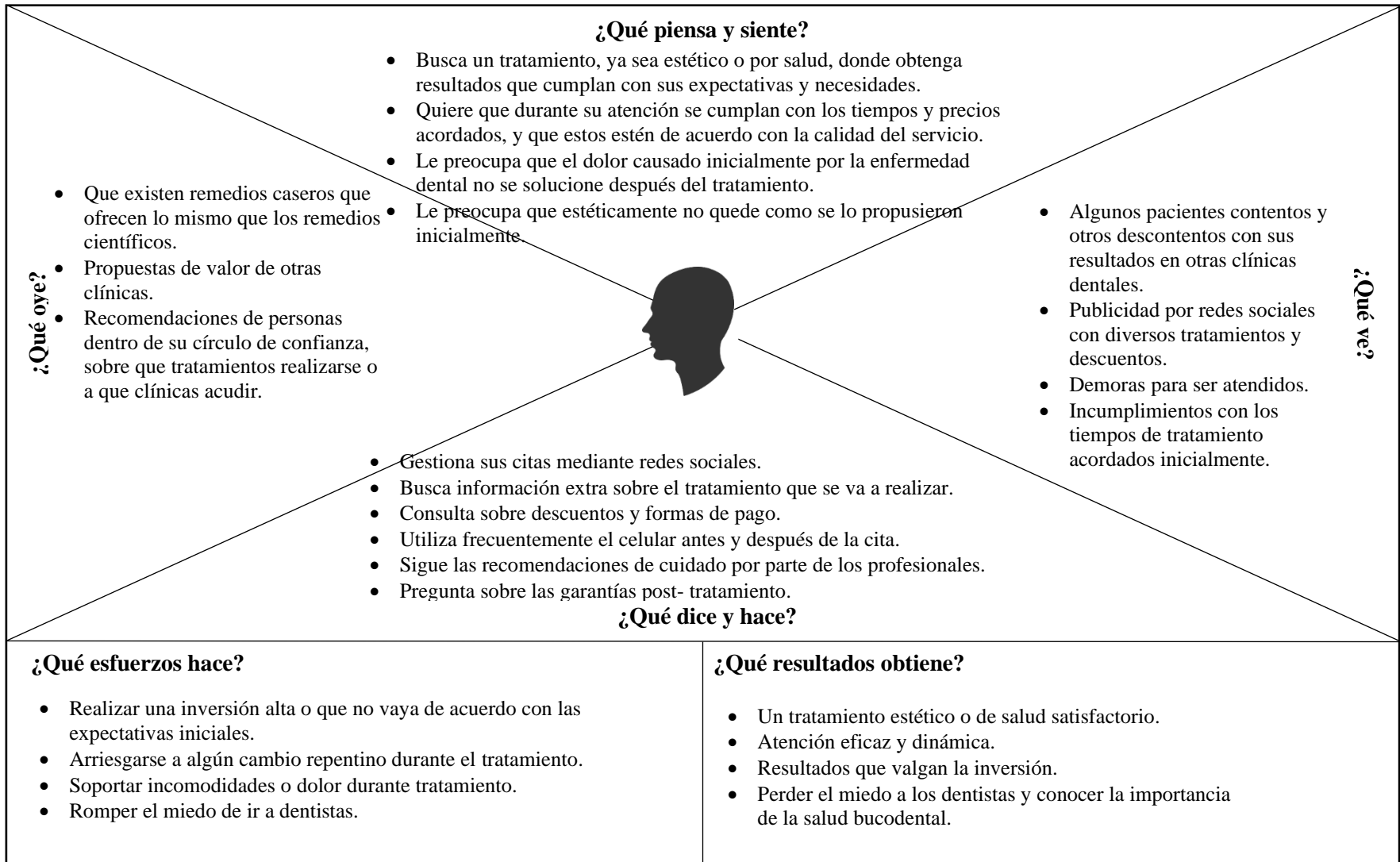


Figura 10. Mapa de empatía

6.3 Mapa de Propuesta de Valor

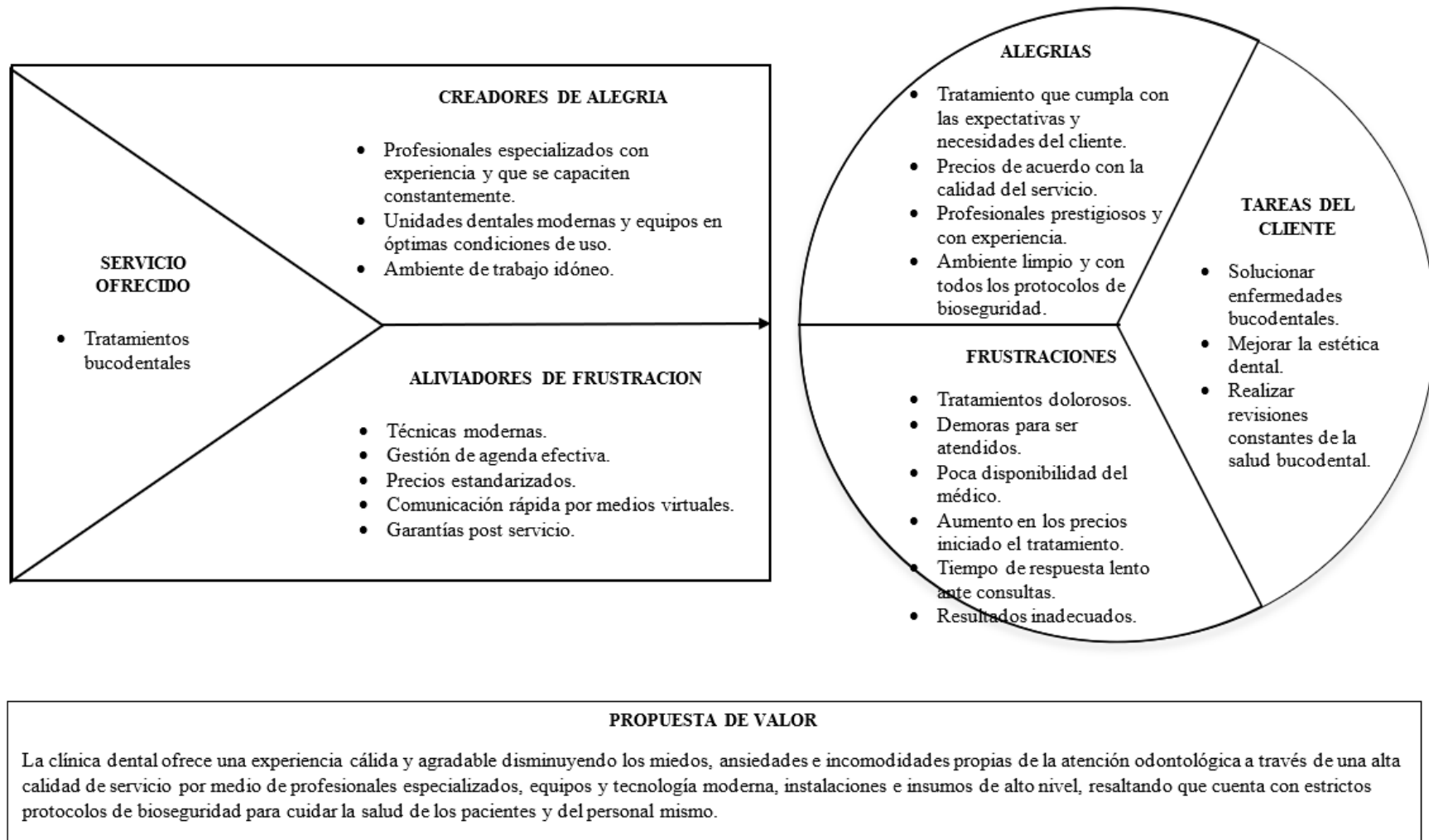


Figura 11. *Mapa de propuesta de valor*

CAPITULO 4. PROPUESTA DE MEJORA

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

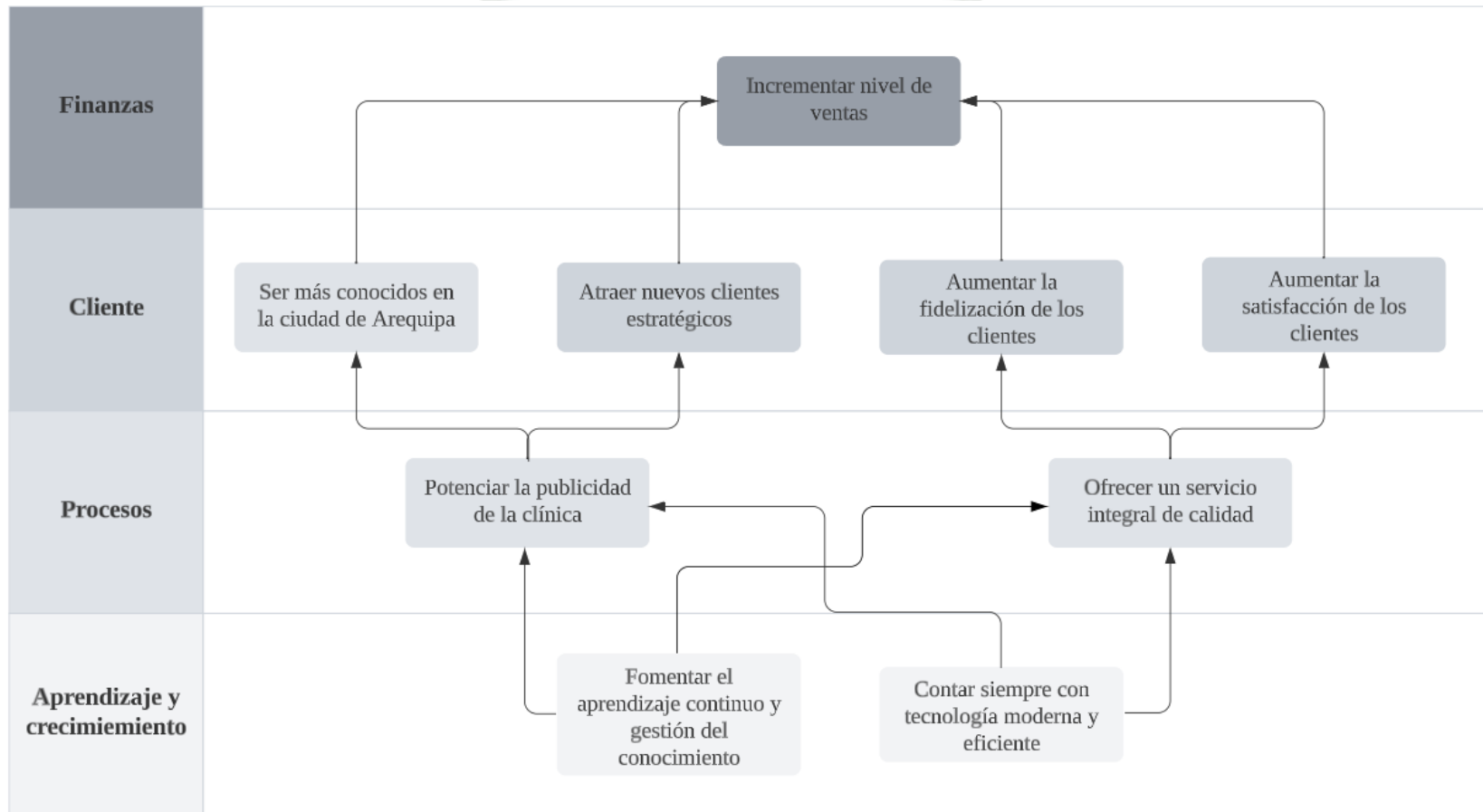


Figura 12. Mapa estratégico

Tabla 14.

Relación causa-efecto objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CAUSA Y EFECTO
Finanzas	1. Incrementar nivel de ventas	2. Al estar mejor posicionados, más personas nos van a conocer y querer tomar nuestros servicios, incrementando así el nivel de ventas.
		3. El atraer nuevos clientes logrará un incremento en los servicios ofrecidos, más aún si hablamos de clientes estratégicos.
		4. Al mejorar la satisfacción de los clientes, estos recomendarán y volverán a recibir los servicios ofrecidos por la clínica, beneficiando así el nivel de ventas.
		5. Mantener a los clientes fidelizados significa que estos continúen utilizando y pagando por los servicios que ofrece la clínica, lo cual asegura ventas constantes.
Clientes	2. Ser más conocidos en la ciudad de Arequipa	6. Al potenciar la publicidad, nos va a permitir llegar a más personas y por ende ser <u>mas</u> conocidos.
	3. Atraer nuevos clientes estratégicos	6. Al potenciar la publicidad, más personas en búsqueda de una clínica dental donde atenderse, podrán fijarse en nosotros y convertirse en nuestros clientes.
	4. Aumentar la satisfacción de los clientes	7. La calidad en el servicio, desde la atención al cliente hasta el resultado del tratamiento, logrará que los clientes se sientan satisfacción con el servicio ofrecido por la clínica.
	5. Aumentar la fidelización de los clientes	7. Ofrecer un tratamiento de calidad integral, permitirá cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes, fidelizándolos con la clínica.
Procesos	6. Potenciar la publicidad de la clínica	8. Se puede publicitar los conocimientos modernos de odontología que tienen los profesionales, para atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.
		9. Se puede publicitar la tecnología moderna con la que cuenta la Clínica dental para atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.
	7. Ofrecer un servicio integral de calidad	8. Los trabajadores constantemente estarán adquiriendo nuevos conocimientos y aprendiendo nuevas técnicas odontológicas para asegurar brindar un óptimo servicio.
		9. Contar con tecnología moderna y eficiente implica una mejor gestión y tratamientos con mejores resultados, que aseguran la calidad de la clínica, tanto para los clientes como para el personal.
Aprendizajes y crecimiento	8. Fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento	
	9. Contar siempre con tecnología moderna y eficiente	

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Etapa de emparejamiento

Tabla 15.

Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Profesionales con estándares de calidad académica y experiencia. F2: Atención de calidad antes, durante y después de cada consulta. F3: Diversidad de tratamientos en las diferentes especialidades. F4: Precios estandarizados. F5: Ubicación estratégica. F6: Materiales de calidad y equipos odontológicos de tecnología avanzada. F7: Buen clima laboral.	D1: No cuenta con un plan estratégico. D2: Ausencia de un sistema de gestión clínico. D3: Baja publicidad y marketing. D4: Disminución de participación en el mercado por aumento de la competencia. D5: Falta de unidades dentales para ocasiones de saturación en las citas. D6: Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los técnicos externos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Estabilidad económica del país. O2: Mayor inversión en el sector salud. O3: Incremento de la percepción de la importancia de la salud y estética bucodental. O4: Innovación en tratamientos y tecnología odontológica. O5: Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión integral de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental a través de una atención integral al paciente. (F2,O3) - Realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología. (F1,F3,F7,O4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes. (D4,O1,O2,O3) - Implementar un sistema de gestión clínico. (D2,O5) - Asociarse con inversionistas para poder abrir nuevas sedes bajo el esquema de manera conjunta. (D5,O2,O1) - Actualizar los servicios dentales, apoyándonos de la nueva tecnología. (D4,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Situación política inestable y desorganizada. A2: Impacto de la pandemia en el desempleo y lenta recuperación. A3: Crecimiento de la competencia (consultorios y clínicas privadas). A4: Riesgos por la alta y constante inversión de la tecnología cambiante. A5: Falta de información sobre odontología moderna en la población.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio (profesionales destacados y tecnología moderna). (F1,F2,F6,A3) - Atraer clientes a través de paquetes promocionales. (F2,F4,A2,A3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la publicidad para llegar a más personas. (D3,D4,A3,A5) - Realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado. (D1,D3,D4,A3,A5) - Hacer alianzas estratégicas con técnicos externos. (D6,A3)

2.1.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Se analiza la posición estratégica externa y la interna, en base a diferentes factores (Ver Anexo 2) para poder encontrar el valor ponderado y en base a este poder encontrar los ejes para realizar la gráfica PEYEA.

Tabla 16.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
Fortaleza de la Industria (FI)		Fortaleza Financiera (FF)	
Factores Determinantes	Puntaje	Factores Determinantes	Puntaje
Potencial de Crecimiento	4	Rentabilidad	4
Potencial de Utilidades	4	Flujo de Caja	2
Facilidad de entrada al mercado	4	Liquidez	2
Utilización tecnológica	5	Capital disponible	1
Poder de negociación de proveedores	5		
Productividad y utilización capacidad	3		
Promedio	4.17	Promedio	2.25
Estabilidad del Entorno (EE)		Ventaja Competitiva (VC)	
Factores Determinantes	Puntaje	Factores Determinantes	Puntaje
Cambios Tecnológicos	-4	Calidad del servicio	-1
Crecimiento económico	-3	Profesionales capacitados	-1
Precios de competencia	-3	Lealtad del consumidor	-3
Barrera de entrada en el mercado	-2	Uso de tecnología	-1
Rivalidad Competitiva	-5	Infraestructura moderna	-2
		Reconocimiento de la marca	-4
Promedio	-3.40	Promedio	-2.00
PUNTO X	0.77	PUNTO Y	0.25

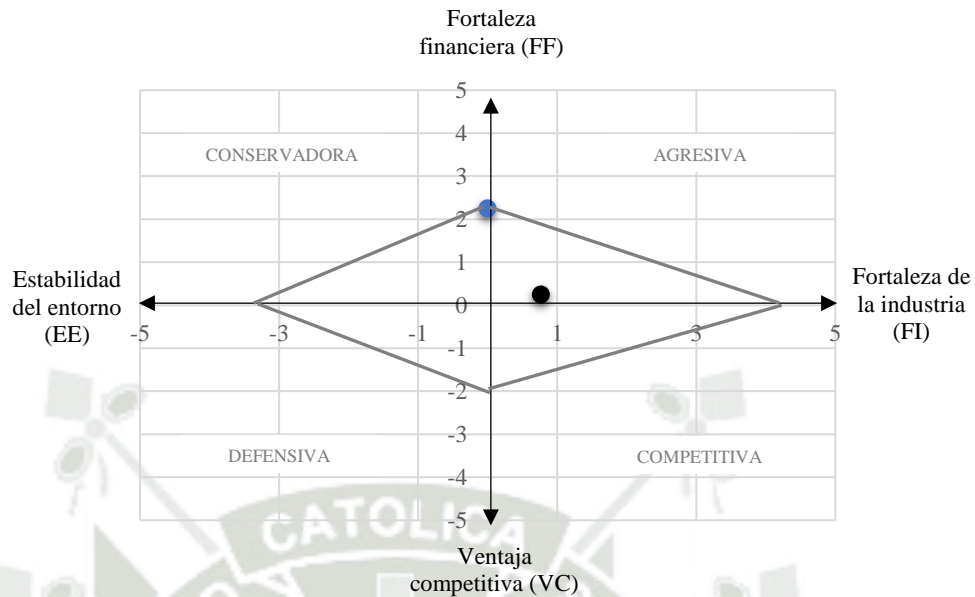


Figura 13. Gráfica de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

Se concluyó que la posición estratégica más adecuada para la empresa es de naturaleza agresiva. Esto se debe a que la clínica se encuentra en una posición óptima para capitalizar sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, abordar sus debilidades internas y contrarrestar las amenazas externas. En consecuencia, se sugiere implementar estrategias como la penetración en el mercado y la integración vertical.

2.1.2 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Primero realizamos un análisis de los principales tratamientos:

- Ortodoncia: El número de tratamientos ortodónticos está en constante aumento debido al incremento de pacientes con maloclusión, enfermedades mandibulares y pérdida dental. Según un informe de la empresa de investigación de mercados MarketsandMarkets, se proyecta que el mercado global de

ortodoncia experimentará una tasa compuesta de crecimiento anual del 6.9% hasta el año 2027.

- **Implantología:** A pesar de la baja penetración global de los implantes dentales, el crecimiento del mercado es significativo. Según el último informe de la compañía Global Data, se espera que el mercado global de implantes experimente un crecimiento progresivo del 4.9% anual hasta el año 2029.
- **Cirugía bucal:** Technavio, la firma internacional de investigación, anticipa una tasa de crecimiento anual del 5% para la cirugía bucal. Este crecimiento se atribuye al aumento de la conciencia sobre la salud oral, fortalecida por campañas de salud oral de gobiernos y organizaciones privadas.
- **Estética dental:** En la actualidad, el ámbito estético ha emergido como el principal impulsor del sector dental, ya que es lo que buscan los pacientes. Según un estudio de Market Research, se espera que este mercado experimente un crecimiento anual del 16.7%.

Tabla 17.

Participación de mercado por servicio

SERVICIO	TASA DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Ortodoncia	6.9%	23%
Implantología	4.9%	20%
Cirugía bucal	5.0%	22%
Estética dental	16.7%	35%

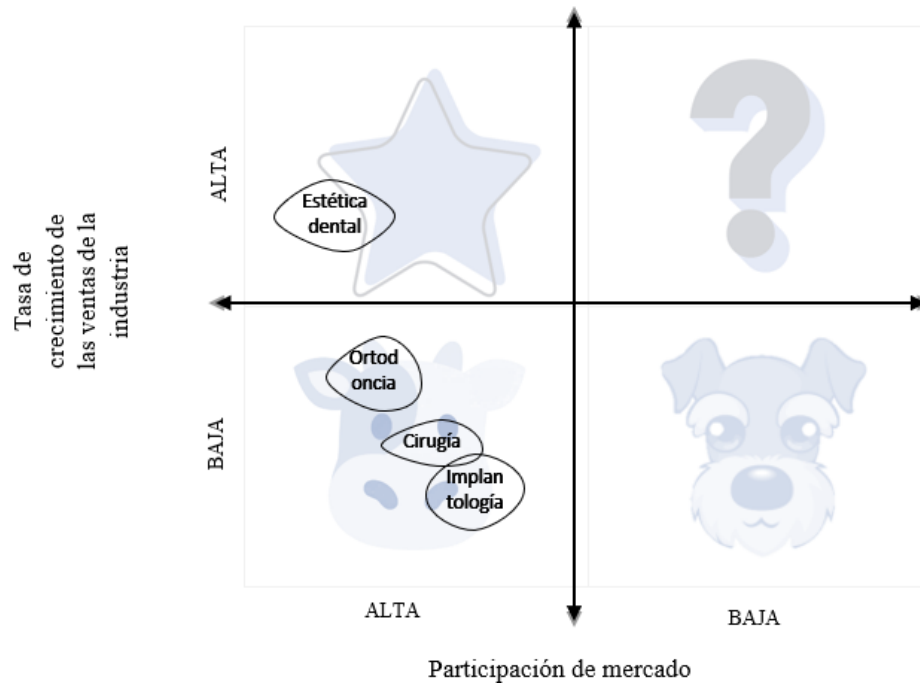


Figura 14. *Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)*

Como podemos ver la estética dental se identifica como un producto estrella, caracterizado por su elevada participación en el mercado y un rápido crecimiento en la industria. Esto lo convierte en una de las oportunidades más prometedoras a largo plazo, si bien es esencial destacar que lograr o mantener una posición dominante requiere una inversión considerable. Se sugiere la implementación de estrategias de integración, así como enfoques intensivos, como la penetración en el mercado, para optimizar este servicio.

Por otro lado, la ortodoncia, la cirugía bucal y la implantología se clasifican como vacas lecheras, lo que implica una alta participación en el mercado pero compiten en una industria de crecimiento moderado. Esto facilita la generación de liquidez, la cual puede ser utilizada con diversos propósitos, como fortalecer la posición dominante de la estética dental. Sin embargo, es crucial gestionar adecuadamente estos

tratamientos para mantener una posición sólida durante el mayor tiempo posible. Para estos servicios, se recomiendan estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

2.1.3 Matriz Interna Externa (MIE)

Realizamos esta matriz porque nos ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar los múltiples factores internos y externos que hemos venido analizando.

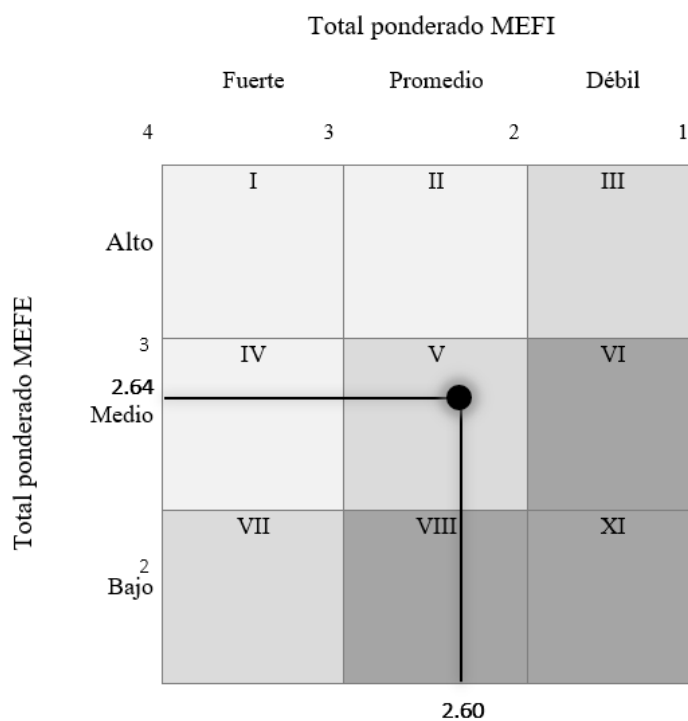


Figura 15. Matriz Interna Externa (MIE)

Observamos en la matriz que la clínica se sitúa en el cuadrante V, el cual indica la capacidad de llevar a cabo un desarrollo selectivo para mejorar, centrándose en sus servicios clave que generan un valor significativo. En consecuencia, se sugieren

estrategias como la penetración de mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo de productos.

2.1.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Considerando la posición competitiva y el crecimiento del mercado, ubicaremos a la Clínica Dental en uno de los cuadrantes para ver que alternativas estratégicas serían las más adecuadas.

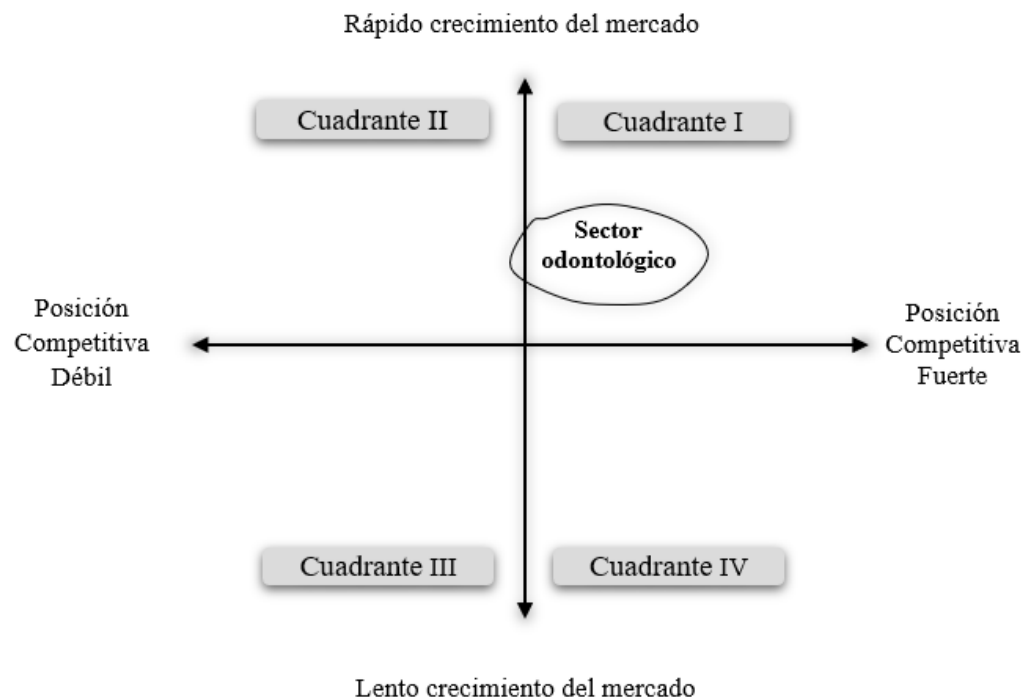


Figura 16. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Como podemos ver en la matriz, la clínica ocupa el cuadrante I, indicando una posición competitiva sólida y un rápido crecimiento en el mercado. Las estrategias más apropiadas, considerando esta posición, son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos e integración.

2.2 Etapa de salida

2.2.1 Clasificación de estrategias

En consecuencia, de la etapa de emparejamiento se obtuvo que la penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto e integración vertical son los mejores tipos de estrategia que se adecuan para ser implementadas por la Clínica Dental. En base a esto se determinaron 11 estrategias a evaluar, que se muestran en la Tabla 18.

Tabla 18.

Clasificación de estrategias

TIPO DE ESTRATÉGIA	ESTRATÉGIA
Penetración del mercado.	Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio.
	Realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado.
	Potenciar la publicidad para llegar a más personas.
	Fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental a través de una atención integral al paciente.
	Atraer clientes a través de paquetes promocionales.
Desarrollo del mercado.	Implementar un sistema de gestión clínico.
	Realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes.
Desarrollo de producto.	Asociarse con inversionistas para poder abrir nuevas sedes bajo el esquema de manera conjunta.
	Realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología.
Integración vertical.	Actualizar los servicios dentales, apoyándonos de la nueva tecnología.
	Hacer alianzas estratégicas con técnicos externos.

2.2.2 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se mostrarán cuáles han sido las estrategias más repetidas en la etapa de emparejamiento, para así, retener a las que tengan tres o más repeticiones y descartar a las demás. Para la Clínica Dental se van a escoger todas las estrategias detalladas en la Tabla 19.

Tabla 19.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

ESTRATÉGIA	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio.	x	x	x	x	x	5
Realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado.	x	x	x	x	x	5
Potenciar la publicidad para llegar a más personas.	x	x	x	x	x	5
Fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental a través de una atención integral al paciente.	x	x	x	x	x	5
Atraer clientes a través de paquetes promocionales.	x	x	x	x	x	5
Implementar un sistema de gestión clínico.	x	x	x	x	x	5
Realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes.	x			x	x	3
Asociarse con inversionistas para poder abrir nuevas sedes bajo el esquema de manera conjunta.	x			x	x	3
Realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología.	x		x	x	x	4
Actualizar los servicios dentales, apoyándonos de la nueva tecnología.	x		x	x	x	4
Hacer alianzas estratégicas con técnicos externos.	x	x			x	3

2.2.3 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Mediante esta matriz, se busca evaluar objetivamente el atractivo relativo de cada estrategia para determinar cuáles son las más favorables. Esta técnica cuantitativa se ha desarrollado tomando como base las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas (MEFI y MEFE) que fueron previamente identificadas, teniendo en cuenta sus respectivos pesos. Aquellas estrategias que obtengan un puntaje ponderado igual o superior a 5 se consideran aceptables y se recomienda su implementación, mientras que aquellas que obtengan un puntaje ponderado inferior a 5 se consideran no aceptables, pasando a ser estrategias de contingencia.

Como se puede ver en la Tabla 20, para la Clínica Dental hay 2 estrategias que no son aceptables, que son la E8: Asociarse con inversionistas para poder abrir nuevas sedes bajo el esquema de manera conjunta, E10: Actualizar los servicios dentales, apoyándonos de la nueva tecnología, y E11: Hacer alianzas estratégicas con técnicos externos.

Tabla 20.

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1: Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio.		E2: Realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado.		E3: Potenciar la publicidad para llegar a más personas.		E4: Fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental.		E5: Atraer clientes a través de paquetes promocionales.		E6: Implementar un sistema de gestión clínico.		
	PESO	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND
OPORTUNIDADES													
Estabilidad económica del país.	8%	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Mayor inversión en el sector salud.	11%	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22
Incremento de la percepción de la importancia de la salud y estética bucodental.	12%	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Innovación en tratamientos y tecnología odontológica.	18%	4	0.72	2	0.36	4	0.72	4	0.72	2	0.36	2	0.36
Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión integral de negocios.	5%	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
AMENAZAS													
Situación política inestable y desorganizada.	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Impacto de la pandemia en el desempleo y lenta recuperación.	5%	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1
Crecimiento de la competencia.	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Riesgos por la alta y constante inversión de la tecnología cambiante.	11%	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Falta de información sobre odontología moderna en la población.	10%	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1

	100%		2.83		2.51		2.98		2.66		2.52		2.10
FORTALEZAS													
Profesionales con estándares de calidad académica y experiencia.	14%	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	2	0.28	3	0.42
Atención de calidad antes, durante y después de cada consulta.	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Diversidad de tratamientos en las diferentes especialidades.	9%	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Precios estandarizados.	3%	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12
Ubicación estratégica.	3%	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Materiales de calidad y equipos odontológicos de tecnología avanzada.	12%	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Buen clima laboral.	2%	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08
DEBILIDADES													
No cuenta con un plan estratégico.	5%	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Ausencia de un sistema de gestión clínico.	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Baja publicidad y marketing.	15%	2	0.3	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	2	0.3
Disminución de participación en el mercado por aumento de la competencia.	9%	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Falta de unidades dentales para ocasiones de saturación en las citas.	3%	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12
Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los técnicos externos.	5%	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
	100%		2.83		3.28		3.15		3.04		2.51		2.90
TOTAL	200%		5.66		5.79		6.13		5.70		5.03		5.00

E7: Realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes.	E8: Asociarse con inversionistas para poder abrir nuevas sedes bajo el esquema de manera conjunta.	E9: Realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología.	E10: Actualizar los servicios dentales, apoyándonos de la nueva tecnología.	E11: Hacer alianzas estratégicas con técnicos externos.
--	--	---	---	---

PESO	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND	VALOR	POND
------	-------	------	-------	------	-------	------	-------	------	-------	------

OPORTUNIDADES

Estabilidad económica del país.	8%	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Mayor inversión en el sector salud.	11%	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Incremento de la percepción de la importancia de la salud y estética bucodental.	12%	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12
Innovación en tratamientos y tecnología odontológica.	18%	2	0.36	1	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión integral de negocios.	5%	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05

AMENAZAS

Situación política inestable y desorganizada.	5%	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Impacto de la pandemia en el desempleo y lenta recuperación.	5%	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Crecimiento de la competencia (consultorios y clínicas privadas).	15%	4	0.6	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Riesgos por la alta y constante inversión de la tecnología cambiante.	11%	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
Falta de información sobre odontología moderna en la población.	10%	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1
	100%		2.65		2.23		2.62		2.61		1.94

FORTALEZAS											
Profesionales con estándares de calidad académica y experiencia.	14%	2	0.28	2	0.28	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Atención de calidad antes, durante y después de cada consulta.	10%	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Diversidad de tratamientos en las diferentes especialidades.	9%	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Precios estandarizados.	3%	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Ubicación estratégica.	3%	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Materiales de calidad y equipos odontológicos de tecnología avanzada.	12%	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Buen clima laboral.	2%	1	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02	1	0.02
DEBILIDADES											
No cuenta con un plan estratégico.	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
Ausencia de un sistema de gestión clínico.	10%	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Baja publicidad y marketing.	15%	4	0.6	2	0.3	1	0.15	3	0.45	1	0.15
Disminución de participación en el mercado por aumento de la competencia.	9%	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Falta de unidades dentales para ocasiones de saturación en las citas.	3%	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los técnicos externos.	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
	100%		2.49		1.88		2.44		2.28		2.04
TOTAL	200%		5.14		4.11		5.06		4.89		3.98

2.2.4 Matriz Rumelt (MR)

Una vez que se han identificado las estrategias retenidas en la MCPE, se procede a evaluarlas a través de cuatro criterios propuestos por Rumelt. Aquellas estrategias que superen todos los criterios serán las que se conservarán. En el caso específico de la Clínica Dental, se ha decidido retener todas las estrategias, como se detalla en la tabla.

Tabla 21.

Matriz Rumelt (MR)

ESTRATÉGIA	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	SE ACEPTA
Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio.	Si	Si	Si	Si	Si
Realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado.	Si	Si	Si	Si	Si
Potenciar la publicidad para llegar a más personas.	Si	Si	Si	Si	Si
Fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental a través de una atención integral al paciente.	Si	Si	Si	Si	Si
Atraer clientes a través de paquetes promocionales.	Si	Si	Si	Si	Si
Implementar un sistema de gestión clínico.	Si	Si	Si	Si	Si
Realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes.	Si	Si	Si	Si	Si
Realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología.	Si	Si	Si	Si	Si

2.2.5 Identificación de estrategia

En base a las tres matrices desarrolladas en la etapa de entrada, las cinco matrices desarrolladas en la etapa de emparejamiento y las tres matrices desarrolladas en la etapa de salida, se concluye que lo óptimo para Clínica Dental es implementar estrategias principalmente de penetración en el mercado, como establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad del servicio, realiza un plan de marketing para posicionar a la clínica en el mercado, potenciar la publicidad para llegar a más personas, fidelizar a los clientes que se preocupen por su salud y estética bucodental a través de una atención integral al paciente, atraer clientes a través de paquetes promocionales, e implementar un sistema de gestión clínico. Asimismo, se concluyó que puede aplicar estrategias de desarrollo del mercado, como realizar convenios con empresas para ampliar la cartera de clientes, y estrategias de desarrollo del producto, como realizar capacitaciones sobre nuevos tratamientos y tecnología.

3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se enfoca en el desarrollo y la mejora continua de los recursos humanos, la tecnología y la cultura organizativa de la Clínica Dental, donde se tienen 2 objetivos estratégicos:

- Fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento
- Contar siempre con tecnología moderna y eficiente.

Como podemos ver, esta perspectiva es fundamental para crear una base sólida que permita a la Clínica adaptarse, innovar y mantenerse competitiva en un entorno tan cambiante, por lo cual se pretenden desarrollar 2 proyectos:

- Capacitación al personal médico
- Implementación del software de gestión clínica Dasi Clinic

Estos se pueden apreciar más a detalle en la tabla 22 y 24, respectivamente.



Tabla 22.

Proyecto 1: Capacitación al personal médico

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento	Capacitación al personal médico	Número de capacitaciones por trabajador (Ver Anexo C)	2024: 2 2025: 3	Capacitaciones al personal médico	La formación continua en odontología no solo es fundamental para el profesional quien se está especializando, sino que todos los conocimientos irán encaminados a solucionar de forma efectiva y eficaz el problema de salud oral del paciente. Por lo cual deben recibir constantes capacitaciones de nuevas técnicas, conocimientos, tratamientos, materiales y/o equipos para utilizar en el día a día. Para esto se le dará un bono a cada médico especialista para que asistan a congresos referidos a su especialidad una vez por semestre.	Directorio	Presencial / Virtual	Semestral

Tabla 23.

Cronograma del Proyecto 1: Capacitación al personal médico

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
9	▸ Capacitación al personal médico	120 días	lun 1/01/24	vie 14/06/24	S/36,000.00	
10	▸ Capacitaciones al personal médico	120 días	lun 1/01/24	vie 14/06/24	S/36,000.00	
11	Determinar congreso al cual asistirán	6 mss	lun 1/01/24	vie 14/06/24	S/0.00	
12	Entregar bono económico	2 días	lun 1/01/24	mar 2/01/24	S/36,000.00	

Tabla 24.

Proyecto 2: Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Contar siempre con tecnología moderna y eficiente.	Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic (Ver Anexo D)	Eficiencia de la clínica (Ver Anexo E)	2024: 90% 2025: 92%	Contactar a la empresa Dasi Clinic	Dasi Medical Management es una empresa de servicios informáticos que desarrolla soluciones de gestión para el sector sanitario. Su misión es facilitar al máximo la gestión diaria de los profesionales de la salud, para maximizar la eficiencia en su trabajo y la rentabilidad de los centros médicos en los que desarrollan su actividad.	Dirección Administrativa	Virtual	Única
				Solicitar el software Dasi Clinic Management	El software de gestión médica Dasi Clinic es un programa de gestión integral que cubre todas las necesidades específicas de la clínica de Odontología.		Virtual	Única
				Programar demostración online de un técnico de Dasi Clinic	Dasi ofrece una demostración online gratuita de todas las funcionalidades y aplicaciones que tiene este software, lo cual es pertinente antes de comprar el programa como tal.		Virtual	Única
				Realizar el contrato y pago por el software	Se realiza el contrato donde se verá qué beneficios y/o utilidades traerá el software para la clínica y se especifican las garantías. Para en base a esto realizar el pago correspondiente.	Directorio	Escrita	Única
				Instalar el software	La instalación del software lo hace una persona autorizada por la misma empresa, para de esta forma asegurarse que este bien instalado y funcione bien y que a futuro no traiga problemas.	Dirección Administrativa	Virtual	Única

Tabla 25.

Cronograma del Proyecto 2: Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
1	Implementar software de gestión clínica Dasi Clinic	51 días	lun 1/01/24	lun 11/03/24	S/12,000.00	
2	Contactar a la empresa Dasi Clinic	2 días	lun 1/01/24	mar 2/01/24	S/0.00	
3	Solicitar el software Dasi Clinic Managment	1 día	mié 3/01/24	mié 3/01/24	S/0.00	2
4	Programar demostración online de un técnico de Dasi Clinic	15 días	jue 4/01/24	mié 24/01/24	S/0.00	3
5	Realizar el contrato y pago por el software	1 día	jue 25/01/24	jue 25/01/24	S/9,500.00	4
6	Instalar el software	2 días	vie 26/01/24	lun 29/01/24	S/0.00	5
7	Capacitar al personal para el uso del programa	20 días	mar 30/01/24	lun 26/02/24	S/1,500.00	6
8	Digitalizar la información necesaria	30 días	mar 30/01/24	lun 11/03/24	S/1,000.00	6



3.2 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva se centra en evaluar y mejorar los procesos internos la Clínica Dental, reconoce que la eficiencia y la calidad de los procesos son fundamentales para lograr el óptimo desempeño de esta. Para esto la Clínica se enfoca en lograr 2 objetivos estratégicos:

- Potenciar la publicidad de la clínica
- Ofrecer un servicio integral de calidad

Como podemos ver, estos objetivos están más enfocados al área de marketing, ya que es una de las falencias más grandes que tiene la Clínica Dental, por lo cual se pretenden desarrollar 3 proyectos:

- Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales
- Estandarizar los servicios de manera integral

Estos se pueden apreciar más a detalle en la tabla 26 y 28 respectivamente.

Tabla 22.

Proyecto 3: Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Potenciar la publicidad de la clínica	Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales	Número de Seguidores (Ver Anexo F)	2024: 2500 2025: 3000	Uniformizar el feed de todas las redes sociales y vincularlas	Con esta actividad se busca que las diferentes redes sociales estén vinculadas unas con otras, pero también se busca que las publicaciones sigan un orden, que se vea completamente organizado sincronizando colores en las publicaciones y fondos, esto creará una atmosfera muy agradable visualmente para nuestros seguidores.	Marketing	Virtual	Única
				Aumentar la actividad en las cuentas	Esta actividad está referida a realizar publicaciones y subir historias continuamente, de esta forma estaremos constantemente en la mente de nuestros seguidores y siempre cerca de ellos. - Realizar posts de recomendaciones y tips de salud bucal. - Realizar videos informativos de tratamientos odontológicos modernos y su tecnología. - Realizar publicaciones mostrando los servicios, tecnología, promociones, testimonios de los clientes y/o eventos de salud bucal.		Virtual	Inter diario
				Interactuar con los pacientes	Lo que se busca es tener mayor cercanía con los pacientes a través de las redes sociales, esto se lograra creando diferentes herramientas que permitan tener mayor contacto con los mismos, esto puede ser por medio de chatbots o WhatsApp bussines para respuestas rápidas y predeterminadas para los pacientes; el crear historias también es una forma muy sencilla de tener mayor		Virtual	Diario

				<p>cercanía con los pacientes e interactuar con los mismos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento a clientes que permitan publicar su evolución en los procesos realizados, para acercar más a los usuarios. - Crear chatbots para tener respuestas rápidas con nuestros clientes. 		
			Realizar pautas pagas	<p>El punto fuerte de este proyecto se encuentra en esta actividad, para que las campañas publicitarias lleguen a más personas se pueden realizar pautas pagadas a los servidores de las redes sociales, de esta forma nuestros anuncios serán ofrecidos a más personas mientras navegan en sus redes sociales sin necesidad de seguir a las cuentas, estas promociones pagadas por medio de publicaciones o historias nos harán más conocidos. En estas pautas pagas se pretende mostrar los servicios o promociones especiales de la clínica.</p>	Virtual	Semanal
			Realizar sorteos de servicios de estética dental	<p>Parte de aumentar la actividad en nuestras redes sociales e interactuar con nuestros seguidores es ofrecer sorteos, estos sorteos serán de procedimientos y servicios ofrecidos en la clínica, principalmente estéticos, como por ejemplo limpiezas o blanqueamientos. Al realizar estos sorteos las personas podrán compartir nuestro perfil y así llegar a más personas.</p>	Virtual	Semestral
			Tener vínculos de promoción con influencers.	<p>Otra forma de hacer conocida a nuestra clínica es formar vínculos con personas de influencia dentro de la ciudad, estas personas cuentan con un alto número de seguidores, el tener un vínculo con estas personas y que promocionen nuestros servicios dentales nos dará popularidad y hará crecer a la marca.</p>	Virtual	Semestral

Tabla 23.

Cronograma del Proyecto 3: Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
24	▲ Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales	222 días	lun 26/02/24	mar 31/12/24	S/33,500.00	
25	Uniformizar el feed de todas las redes sociales y vincularlas	22 días	lun 26/02/24	mar 26/03/24	S/3,500.00	34
26	Aumentar la actividad en las cuentas	10 mss	mié 27/03/24	mar 31/12/24	S/0.00	25
27	Interactuar con los pacientes	10 mss	mié 27/03/24	mar 31/12/24	S/0.00	25
28	Realizar pautas pagas	2 mss	mié 27/03/24	mar 21/05/24	S/15,000.00	25
29	Realizar sorteos de servicios de estética dental	10 mss	mié 27/03/24	mar 31/12/24	S/10,000.00	25
30	Tener vínculos de promoción con influencers.	10 mss	mié 27/03/24	mar 31/12/24	S/5,000.00	25

Tabla 28.

Proyecto 4: Estandarizar los servicios de manera integral

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Ofrecer un servicio integral de calidad	Estandarizar los servicios de manera integral	Conformidad con el servicio de calidad (Ver Anexo G)	2024: 90% 2025: 92%	Analizar los procedimientos actuales	Para esto primero se deben delimitar los procedimientos que se analizaran. Una vez se tienen claros cuales son se procede a realizar la observación inopinada de los procedimientos de manera puntual, así como el consumo de insumos, el personal necesario para la prestación del servicio y las actividades previas y posteriores a la atención del paciente.	Directorio	Presencial	Única
				Estandarizar los procedimientos mediante flujogramas	En base a los analizado previamente se desarrollan los flujogramas detallados por cada actividad, para lograr unificar la forma de cómo llevan a cabo los procedimientos. La finalidad es proporcionar a los clientes una	Directorio	Presencial	Única

				experiencia grata en las instalaciones de la clínica, basado en un trato personalizado, escucha y comunicación activa y reducir los tiempos de espera, empatizando siempre con los clientes			
			Validar la estandarización de procedimientos	Es necesario validar los flujogramas con todo el personal y con odontólogos externos para obtener una retroalimentación que permita ajustar los diagramas buscando la mejor calidad. Para esto es necesario aplicar un formato de validación.	Todos	Presencial / Virtual	Única

Tabla 24.

Cronograma del Proyecto 4: Estandarizar los servicios de manera integral

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
13	▲ Estandarizar los servicios de manera integral	60 días	lun 1/01/24	vie 22/03/24	S/0.00	
14	▲ Analizar los procedimientos actuales	33 días	lun 1/01/24	mié 14/02/24	S/0.00	
15	Delimitar los procedimiento a analizar.	3 días	lun 1/01/24	mié 3/01/24	S/0.00	
16	Relizar las observaciones a cada procedimiento	30 días	jue 4/01/24	mié 14/02/24	S/0.00	15
17	▲ Estandarizar los procedimientos mediante flujogramas	10 días	jue 15/02/24	mié 28/02/24	S/0.00	
18	Realizar la descripción previa de los pocedimientos	3 días	jue 15/02/24	lun 19/02/24	S/0.00	16
19	Elaborar los flujogramas de cada procedimientmo	7 días	mar 20/02/24	mié 28/02/24	S/0.00	18
20	▲ Validar la estandarización de procedimientos	17 días	jue 29/02/24	vie 22/03/24	S/0.00	
21	Elaborar formato de validación	3 días	jue 29/02/24	lun 4/03/24	S/0.00	19
22	Realizar reunión de retroalimentación con todo el personal	7 días	mar 5/03/24	mié 13/03/24	S/0.00	21
23	Ajustar los flujogramas de los procedimientos	7 días	jue 14/03/24	vie 22/03/24	S/0.00	22

3.3 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva se centra en medir y evaluar cómo la Clínica Dental se relaciona con sus clientes, teniendo en cuenta que ellos son fundamentales para el éxito de la misma. Para esto la Clínica se enfoca en lograr 4 objetivos estratégicos:

- Ser más conocidos en la ciudad de Arequipa
- Atraer nuevos clientes estratégicos
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Aumentar la fidelización de los clientes

Como podemos ver, la perspectiva de clientes es esencial para asegurar que la organización esté alineada con las expectativas del mercado y que esté en una posición sólida para mantener y expandir su base de clientes. Para cumplir con esto se pretenden desarrollar 3 proyectos:

- Posicionar a la Clínica en buscadores Web
- Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes
- Capacitación en atención al cliente
- Programa de fidelización de los clientes

Estos se pueden apreciar más a detalle en la tabla 30, 32, 34 y 36 respectivamente.

Tabla 30.

Proyecto 5: Posicionar a la Clínica en buscadores Web

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Ser más conocidos en la ciudad de Arequipa	Posicionar a la Clínica en buscadores Web	Nivel de vistas en el sitio web (Ver Anexo H)	2024: 42% 2025: 45%	Rediseñar el logo	Lo primero es actualizar el logotipo en concepto y estética, conservando la continuidad de los valores que el antiguo logotipo transmitía, potenciándolos y clarificándolos, hasta adecuarlo a las nuevas expectativas, simplificando, dentro de lo posible, su diseño para facilitar su comprensión y lograr el máximo impacto.	Marketing	Virtual	Única
				Crear un Slogan	Una vez que tenemos el logo es importante tener un slogan que siga el concepto de la marca, ya que esto nos va a permitir de manera corta mostrar quienes somos, y de esta manera las personas nos van a reconocer y además nos ayudará a generar más confianza con ellos.		Virtual	Única
				Rediseñar la página web	Lo primero que se tiene que hacer es rediseñar la página web a una forma más atractiva y amigable con el cliente, donde se muestre toda la información necesaria, tanto de la clínica como de los servicios, productos y promociones que se tienen.		Virtual	Única
				Participar en un curso de capacitación de posicionamiento o SEO	Antes de comenzar con las actividades de posicionamiento como tal, es importante que participen en un curso de capacitación, para que de esta manera cada una de las actividades siguientes sean más efectivas y así lograr mejores resultados.		Virtual	Anual

				Optimizar los metas tags	Aunque los usuarios no pueden ver las meta tags, estas son reconocidas por los motores de búsqueda. Es por este motivo que deben contener las palabras clave, títulos y descripciones breves que faciliten el reconocimiento del contenido principal de la página web.		Virtual	Anual
				Crear un perfil en Google My Business.	Google My Business es una herramienta gratuita creada por Google que nos va a permitir gestionar nuestra presencia en internet, interactuar más con los clientes y gestionar mejor la información relativa de la clínica.		Virtual	Única
				Planificar estratégicamente nuestras palabras clave	Google Keyword Planner es una herramienta de Google que te permite hacer un estudio de palabras clave o keyword research para así conocer qué es lo que verdaderamente se encuentra buscando tu audiencia en este motor de búsqueda y así poder vincularlas con tu página web.		Virtual	Anual
				Realizar anuncios por búsqueda a través de Google Ads.	Google Ads permite destacar anuncios para un público segmentado. Estos anuncios se exhiben en los resultados de búsqueda para ciertas palabras clave. Se ubicarán como resultados destacados en el inicio y en el fin de la SERP (Search Engine Results Page) y con un pequeño aviso diciendo "Anuncio", el cual indica que es un link patrocinado.		Virtual	Semanal
				Tener controles analíticos a través de Google Analytics	Para realizar la planificación del proyecto utilizaremos el MsProject, ya que nos permite mejor manejo de los costos, tiempos y recursos, y además nos permite visualizar diferentes tablas y gráficos para un mejor análisis.		Virtual	Anual

Tabla 31.

Cronograma del Proyecto 5: Posicionar a la Clínica en buscadores Web

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
31	Posicionar a la Clínica en buscadores Web	171 días	lun 1/01/24	lun 26/08/24	S/9,500.00	
32	Rediseñar el logo	15 días	lun 1/01/24	vie 19/01/24	S/450.00	
33	Crear un Slogan	5 días	lun 22/01/24	vie 26/01/24	S/300.00	32
34	Rediseñar la página web	20 días	lun 29/01/24	vie 23/02/24	S/1,500.00	33
35	Participar en un curso de capacitación de posicionamiento SEO	7 días	lun 26/02/24	mar 5/03/24	S/750.00	34
36	Optimizar los meta tags	1 día	mié 6/03/24	mié 6/03/24	S/0.00	35
37	Crear un perfil en Google My Business	2 días	jue 7/03/24	vie 8/03/24	S/0.00	36
38	Planificar estratégicamente nuestras palabras clave	1 día	lun 11/03/24	lun 11/03/24	S/0.00	37
39	Realizar anuncios por búsqueda a través de Google Ads	6 mss	mar 12/03/24	lun 26/08/24	S/5,000.00	38
40	Tener controles analíticos a través de Google Analytics	6 mss	mar 12/03/24	lun 26/08/24	S/1,500.00	38

Tabla 32.

Proyecto 6: Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Atraer nuevos clientes estratégicos	Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	Incremento de clientes (Ver Anexo I)	2024:9% 2025:12%	Realizar convenios con negocios de la zona.	Bridar un pequeño descuento a los clientes que, por ejemplo, estén inscritos en el gimnasio Revo que se encuentra en el mismo edificio.	Directorio	Escrita	Anual
				Realizar convenios con empresas corporativas.	Bridar un pequeño descuento a los clientes que trabajen en las empresas convenio.		Escrita	Anual

Tabla 33.

Cronograma del Proyecto 6: Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
41	Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	241 días	lun 1/01/24	lun 2/12/24	S/3,000.00	
42	Realizar convenios con negocios de la zona	241 días	lun 1/01/24	lun 2/12/24	S/1,500.00	
43	Buscar y contactar con negocios de la zona	1 ms	lun 1/01/24	vie 26/01/24	S/0.00	
44	Firmar convenio con negocios de la zona.	1 día	lun 29/01/24	lun 29/01/24	S/0.00	43
45	Aplicar descuentos a los pacientes afiliados al negocio	11 mss	mar 30/01/24	lun 2/12/24	S/1,500.00	44
46	Realizar convenios con empresas corporativas.	241 días	lun 1/01/24	lun 2/12/24	S/1,500.00	
47	Buscar y contactar con empresas corporativas	1 ms	lun 1/01/24	vie 26/01/24	S/0.00	
48	Firmar convenios con empresas corporativas.	1 día	lun 29/01/24	lun 29/01/24	S/0.00	47
49	Aplicar descuentos a los pacientes afiliados a la empresa	11 mss	mar 30/01/24	lun 2/12/24	S/1,500.00	48

Tabla 34.

Proyecto 7: Capacitación en atención al cliente

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Aumentar la satisfacción de los clientes	Capacitación en atención al cliente	Nivel de satisfacción del paciente (Ver Anexo J)	2024: 81% 2025: 84%	Realizar curso taller de atención al cliente.	Este curso taller brindado por el SENATI tiene una duración de 24 horas distribuidas en un mes, donde se incluyen los siguientes contenidos: - Desarrollar concepto de cliente y su importancia. - Desarrollar la capacidad de escucha y escucha activa. - Desarrollar el concepto y la importancia de la calidad en el servicio.	Directorio	Presencial	Única

				<ul style="list-style-type: none"> - Identificar al cliente crítico y el manejo que se debe tener con él. - Diferenciar una queja de un reclamo. - Canalizar adecuadamente el estrés y los niveles de frustración. 			
			Medir el nivel de satisfacción	La evaluación posterior y la retroalimentación son esenciales para mejorar continuamente, por lo cual, cada vez que el paciente haya terminado con un tratamiento se le realizará una encuesta (mediante un link virtual), para identificar cual fue su nivel de satisfacción con la experiencia brindada por la Clínica Dental.	Asistente administrativa	Virtual	Por actividad
			Analizar los resultados	Bajo los resultados obtenidos en las encuestas se identificará si se ha tenido una mejora en la atención al cliente y también se determinarán los puntos clave donde debe mejorar la Clínica Dental. Es importante que estos resultados sean comunicados a todo el personal.	Directorio	Presencial	Semestral

Tabla 35.

Cronograma del Proyecto 7: Capacitación en atención al cliente



	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
50	▸ Capacitación en atención al cliente	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/1,000.00	
51	▸ Realizar curso taller de atención al cliente	25 días	lun 1/01/24	vie 2/02/24	S/1,000.00	
52	Realizar inscripción	7 días	lun 1/01/24	mié 10/01/24	S/0.00	
53	Realizar pago	1 día	mié 10/01/24	jue 11/01/24	S/1,000.00	52
54	Desarrollar curso taller	30 días	jue 11/01/24	jue 22/02/24	S/0.00	53
55	▸ Medir el nivel de satisfacción	242 días	lun 1/01/24	mié 4/12/24	S/0.00	
56	Elaborar encuesta de satisfacción virtual	2 días	lun 1/01/24	mié 3/01/24	S/0.00	
57	Proporcionar el link o QR a los pacientes que hayan finalizado su tratamiento	12 mss	mié 3/01/24	mié 4/12/24	S/0.00	56
58	▸ Analizar los resultados	13 días	lun 24/06/24	mié 10/07/24	S/0.00	
59	Elaborar Dashboards con las estadísticas obtenidas	1 sem	lun 24/06/24	lun 1/07/24	S/0.00	
60	Programar reunión con todo el personal	7 días	lun 1/07/24	mié 10/07/24	S/0.00	59
61	Exponer los resultados y analizarlos	1 día	mié 10/07/24	jue 11/07/24	S/0.00	60

Tabla 36.

Proyecto 8: Programa de fidelización de los clientes

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FORMA	FRECUENCIA
Aumentar fidelización de los clientes	Programa de fidelización de los clientes	Net Promoter Score (NPS) (Ver Anexo K)	2024: 30 2025: 33	Descuento familiar	Ofrecer un pequeño descuento para los familiares de un cliente atendido previamente.	Directorio	Presencial	Por actividad
				Beneficios extra	Brindar algunos beneficios extra para los tratamientos muy costos, como por ejemplo descuentos en artículos dentales o descuentos en el mismo tratamiento u otros descuentos a futuro.		Presencial	Por actividad

				Garantías	Incluir garantías en ciertos tratamientos, como por ejemplo revisiones y/o reparaciones gratuitas post tratamiento.		Presencial	Por actividad
				Recomendaciones	Crear un plus de descuento a la persona que traiga un referido y este sea efectivo para adquirir un nuevo servicio.		Presencial	Por actividad
				Cuponera	Crear cupones de descuento de acuerdo con la forma de pago.		Presencial	Por actividad
				Recordatorio	Generar recordatorios automáticos para las revisiones de los pacientes.		Virtual	Por actividad
				Descuento cumpleaños	Brindar un descuento en el tratamiento en el mes de cumpleaños.		Presencial	Por actividad

Tabla 37.

Cronograma del Proyecto 8: Programa de fidelización de los clientes

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras
62	Programa de fidelización de los clientes	240 días	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/18,000.00	
63	Descuento familiar	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/3,000.00	
64	Beneficios extra	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/1,500.00	
65	Garantías	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/3,500.00	
66	Recomendaciones	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/5,000.00	
67	Cuponera	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/3,500.00	
68	Recordatorio	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/0.00	
69	Descuento cumpleaños	12 mss	lun 1/01/24	vie 29/11/24	S/1,500.00	

3.4 Perspectiva de finanzas

Esta perspectiva se enfoca en evaluar aspectos financieros esenciales que son críticos para el éxito de la Clínica Dental. Para esta perspectiva nuestro objetivo estratégico fundamental es incrementar el nivel de ventas. Este objetivo va más allá de simplemente generar ingresos; implica un crecimiento sostenible, una mayor rentabilidad y una mejora en la competitividad. El aumento de las ventas permite invertir en innovación, desarrollo y eficiencia operativa, lo que a su vez atrae a inversores y mejora la posición en el mercado. Todos los proyectos vistos previamente impactan en incrementar el nivel de ventas.

OBJETIVO	INDICADOR	META
Incrementar el nivel de ventas	Crecimiento de ventas (Ver Anexo L)	2024: 15% 2025: 17%

3.5 Resumen

Tabla 38.

Resumen proyectos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
Finanzas	Incrementar nivel de ventas		Crecimiento de ventas	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} \times 100$	15%
Clientes	Ser más conocidos en la ciudad de Arequipa	Posicionar a la Clínica en buscadores Web	Nivel de vistas en el sitio web	$(\text{Visualizaciones nuevas} / \text{Visualizaciones totales}) \times 100$	42%
	Atraer nuevos clientes estratégicos	Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	Incremento de clientes	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes totales}) \times 100$	9%
	Aumentar la satisfacción de los clientes	Capacitación en atención al cliente	Nivel de satisfacción del paciente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$	81%
	Aumentar la fidelización de los clientes	Programa de fidelización de los clientes	Net Promoter Score (NPS)	%Promotores - %Detractores	30
Procesos	Potenciar la publicidad de la clínica	Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales	Número de Seguidores	Cantidad de seguidores	2500
	Ofrecer un servicio integral de calidad	Estandarizar los servicios de manera integral	Conformidad con el servicio de calidad	$(\text{Servicios de calidad} / \text{Total de servicios ofrecidos}) \times 100$	90%
Aprendizajes y crecimiento	Fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento	Capacitación al personal médico	Número de capacitaciones por trabajador	Número de capacitaciones por trabajador	2
	Contar siempre con tecnología moderna y eficiente.	Implementación del software de gestión clínica Dasi Clinic	Eficiencia de la clínica	$(\text{Personas atendidas} / \text{Personas programadas}) \times 100$	90%

4. Análisis de factibilidad

4.1 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos que se muestra en la Tabla 31, se realizó multiplicando el precio del tratamiento por la cantidad de veces que se realizará cada tratamiento durante el año, en base a la data histórica de la Clínica Dental.

Tabla 40.

Presupuesto de ingresos

TRATAMIENTO	PRECIO	CANTIDAD	INGRESOS ANUALES
Exámenes auxiliares			
Toma de modelos	S/ 0	150	S/ 0
Radiografía dental	S/ 50	40	S/ 2,000
Rayos X	S/ 70	35	S/ 2,450
Tratamientos preventivos			
Limpieza de dientes	S/ 50	100	S/ 5,000
Exámenes bucales regulares	S/ 40	240	S/ 9,600
Sellantes	S/ 65	96	S/ 6,240
Fluorización	S/ 75	75	S/ 5,625
Tratamientos restaurativos			
Resina simple	S/ 80	198	S/ 15,840
Resina compuesta	S/ 120	79	S/ 9,480
Resina compleja	S/ 150	16	S/ 2,400
Tratamientos de conductos			
Pulpotomía	S/ 200	39	S/ 7,800
Pulpectomía	S/ 250	34	S/ 8,500
Endodoncia	S/ 400	75	S/ 30,000

Tratamientos de cirugía			
Extracción simple	S/ 100	58	S/ 5,800
Extracción tercera molar	S/ 150	39	S/ 5,850
Exodoncia simple	S/ 250	56	S/ 14,000
Exodoncia tercera molar	S/ 350	30	S/ 10,500
Exodoncia canino retenido	S/ 300	12	S/ 3,600
Tratamiento de rehabilitación oral			
Coronas metal porcelana	S/ 800	55	S/ 44,000
Coronas Emax – libre de metal	S/ 1,200	10	S/ 12,000
Incrustaciones Cerómero	S/ 500	7	S/ 3,500
Incrustaciones porcelana	S/ 800	40	S/ 32,000
Férula	S/ 350	75	S/ 26,250
Prótesis removibles parciales y totales	S/ 950	9	S/ 8,550
Tratamientos de estética dental			
Carillas de porcelana	S/ 1,000	26	S/ 26,000
Carillas Emax	S/ 1,300	25	S/ 32,500
Blanqueamiento dental LED	S/ 500	33	S/ 16,500
Blanqueamiento por férula	S/ 400	23	S/ 9,200
Tratamientos de ortodoncia			
Brackets metálicos	S/ 2,000	60	S/ 120,000
Brackets zafiro	S/ 2,200	8	S/ 17,600
Brackets invisibles	S/ 2,600	7	S/ 18,200
TOTAL INGRESOS			S/ 510,985

4.2 Presupuesto de Egresos

El presupuesto de egresos que se muestra en la Tabla 32, se realizó considerando todos los costos y gastos anuales que requiere la Clínica Dental para su operación.

Tabla 41.

Presupuesto de egresos

	PRECIO	CANTIDAD	EGRESOS MENSUALES	EGRESOS ANUALES
Costos Directos				S/ 483,294
Materiales/Equipos				
Exploradores 5	S/ 3	5	S/ 15	S/ 180
Espejos 3	S/ 4	3	S/ 12	S/ 144
Mango 1	S/ 10	1	S/ 10	S/ 120
Abreboca de adulto 3	S/ 25	3	S/ 75	S/ 900
Sileno 1	S/ 20	1	S/ 20	S/ 240
Yeso 1	S/ 5	1	S/ 5	S/ 60
Papeles circulares	S/ 8	1	S/ 8	S/ 96
Caja de sutura	S/ 56	1	S/ 56	S/ 672
Piedras (fresas)	S/ 55	1	S/ 55	S/ 660
Caja de eyectores	S/ 75	1	S/ 75	S/ 900
Pericaid	S/ 60	1	S/ 60	S/ 720
4 yesos piedras	S/ 5	4	S/ 20	S/ 240
Tropical	S/ 30	1	S/ 30	S/ 360
2 rubimax	S/ 13	2	S/ 25	S/ 300
Activador speedex	S/ 60	1	S/ 60	S/ 720
Masa pesada	S/ 100	1	S/ 100	S/ 1,200
Silicona light	S/ 50	1	S/ 50	S/ 600
Implante	S/ 510	1	S/ 510	S/ 6,120
Brackets zafiro	S/ 1,640	1	S/ 1,640	S/ 19,680
Placa de acetato	S/ 15	1	S/ 15	S/ 180
Anestesia	S/ 65	1	S/ 65	S/ 780
Ceras, caja de guantes	S/ 269	1	S/ 269	S/ 3,222
Mano de obra				
Odontólogo Periodoncia	S/ 5,500	1	S/ 5,500	S/ 66,000
Odontólogo Endodoncia	S/ 4,500	1	S/ 4,500	S/ 54,000
Odontólogo Ortodoncia	S/ 5,000	1	S/ 5,000	S/ 60,000
Odontólogo Estética	S/ 5,250	1	S/ 5,250	S/ 63,000
Odontólogo Ortopedia	S/ 5,500	1	S/ 5,500	S/ 66,000
Odontólogo Cirugía	S/ 5,000	1	S/ 5,000	S/ 60,000

Asistentes dentales	S/ 1,025	4	S/ 4,100	S/ 49,200
Asistente administrativo	S/ 1,500	1	S/ 1,500	S/ 18,000
Limpieza	S/ 750	1	S/ 750	S/ 9,000
Costos Indirectos				S/ 8,300
Sunat				S/ 500
Mantenimiento				S/ 1,200
Servicios básicos	S/ 300	1	S/ 300	S/ 3,600
Depreciación				S/ 3,000
Gastos administrativos				S/ 2,500
Gastos de ventas				S/ 3,000
Gastos financieros				S/ 2,500
TOTAL COSTOS Y GASTOS				S/ 499,594

4.3 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión se basa en la sumatoria de los costos de los 8 proyectos detallados previamente que forman parte del plan de mejora propuesto para la Clínica Dental, que se pueden observar en la Tabla 33.

Tabla 42.

Presupuesto de inversión

PROYECTO	INVERSIÓN
Posicionar a la Clínica en buscadores Web	S/ 9,500
Realizar convenios para atraer y aumentar potenciales clientes	S/ 0
Capacitación al personal médico	S/ 36,000
Programa de fidelización de los clientes	S/ 18,000
Campaña publicitaria y promocional por Redes Sociales	S/ 33,500
Estandarizar los servicios de manera integral	S/ 0
Capacitación en atención al cliente	S/ 1,000
Implementación del software de gestión clínica Dasi Clinic	S/ 12,000
TOTAL INVERSIÓN	S/ 113,000

4.4 Flujo de Caja proyectado

El flujo de caja se define como el traslado de efectivo que ingresa y sale de una empresa en un periodo determinado. Constituye un indicador esencial en la administración financiera, empleado para analizar la liquidez, solidez y rentabilidad de la empresa.

En base a la proyección de flujo de caja de 5 años que se muestra en la Tabla 34, se realizará la evaluación financiera del plan de mejora propuesto para la Clínica Dental, donde se considera un incremento de ingresos del 15% anual y un incremento de costos del 10% anual, esto en base a la data histórica de la Clínica y a estudios similares del rubro.

Tabla 43.

Flujo de caja proyectado

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversión	-S/ 113,000					
Ingresos		S/ 510,985	S/ 587,633	S/ 675,778	S/ 777,144	S/ 893,716
Egresos		-S/ 499,594	-S/ 549,553	-S/ 604,509	-S/ 664,960	-S/ 731,456
Utilidad		S/ 11,391	S/ 38,079	S/ 71,269	S/ 112,185	S/ 162,260
Impuesto		-S/ 3,417	-S/ 11,424	-S/ 21,381	-S/ 33,655	-S/ 48,678
Flujo de caja	-S/ 113,000	S/ 7,974	S/ 26,656	S/ 49,888	S/ 78,529	S/ 113,582

4.5 Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR)

La TMAR es una herramienta importante en la toma de decisiones de inversión y proyectos, ya que permite evaluar si una inversión propuesta generará un retorno suficiente para justificar el riesgo y el costo de oportunidad asociados con esa inversión.

Si el rendimiento esperado de un proyecto es igual o mayor que la TMAR, se considera una inversión viable; de lo contrario, puede no ser una opción atractiva.

Como se puede ver en la Tabla 35, la tasa mínima atractiva de retorno para la Clínica Dental es de 12.32%.

Tabla 44.

Cálculo TMAR

Inflación	4%
premio al riesgo	8%
TMAR	12.32%

4.6 Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC (por sus siglas en inglés, Weighted Average Cost of Capital) es una medida financiera que se utiliza para calcular el costo de financiamiento de una empresa o proyecto. Este representa el promedio ponderado de los costos de los diferentes tipos de capital que una empresa utiliza, como deuda y capital propio.

Como se puede ver en la Tabla 36, el costo promedio ponderado de capital para la Clínica Dental es de 8.16%.

Tabla 45.

Cálculo WACC

Tasa impositiva	30%
Ke: TMAR	12%
Kd: tasa de préstamo bancario	11%
Deuda/Activo	90%
Patrimonio/Activo	10%
WACC	8.16%

4.7 Valor actual neto (VAN)

El VAN es una herramienta de evaluación financiera que se utiliza para analizar la rentabilidad de un proyecto de inversión, el cual ayuda a determinar si un proyecto generará o no valor para la empresa o los inversionistas. El VAN se calcula restando el costo inicial de inversión del flujo de efectivo neto esperado generado por el proyecto a lo largo de su vida útil, ajustado por el valor temporal del dinero.

Si el VAN es positivo, el proyecto se considera rentable, ya que genera un valor neto positivo para la empresa o los inversionistas. Si el VAN es igual a cero, el proyecto genera justamente el rendimiento esperado requerido y se considera neutral en términos de creación de valor. Si el VAN es negativo, el proyecto no es rentable, ya que no genera suficiente valor para cubrir el costo de oportunidad de los fondos invertidos.

Como se puede ver en la Tabla 37, el valor actual neto de los proyectos es S/90 683, lo que quiere decir que el conjunto de proyecto es aceptable.

Tabla 46.

Cálculo VAN

VAN	S/ 90,683.00
-----	--------------

4.8 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es otra herramienta financiera utilizada en la evaluación de proyectos de inversión o negocios para determinar la rentabilidad de una inversión. La TIR representa la tasa de rendimiento a la que el valor presente neto de los flujos de efectivo de un proyecto se iguala

a cero. En otras palabras, es la tasa de descuento a la cual el proyecto o inversión ni genera ganancias ni pérdidas en términos netos.

Si la TIR de un proyecto es igual o mayor que la TMAR, entonces el proyecto se considera viable y rentable. Si la TIR es menor que la TMAR, el proyecto no sería una inversión atractiva.

Como se puede ver en la Tabla 38, la tasa interna de retorno del proyecto es 27%, y comparándola con la tasa mínima atractiva de retorno que es 12.32% es mayor, lo que quiere decir que el conjunto de proyectos es aceptable.

Tabla 47.
Cálculo TIR

TIR	27%
------------	------------

4.9 Razón beneficio costo (B/C)

El Análisis Beneficio-Costo (ABC) es otra herramienta utilizada para evaluar proyectos de inversión, con el objetivo de determinar si los beneficios esperados superan los costos asociados con la implementación de dichos proyectos o políticas.

Si el B/C es mayor a 1, el beneficio es superior al costo, por lo que el proyecto es aceptable.

Si el B/C es menor a 1, el costo es mayor que el beneficio, por lo que el proyecto debe rechazarse. Si el B/C es igual a 1, no habrá beneficios ni pérdidas, por lo que desde el punto de vista financiero el proyecto es indiferente.

Como se puede ver en la Tabla 39, el beneficio es mayor al costo en 1.22, lo que quiere decir que el conjunto de proyecto es aceptable.

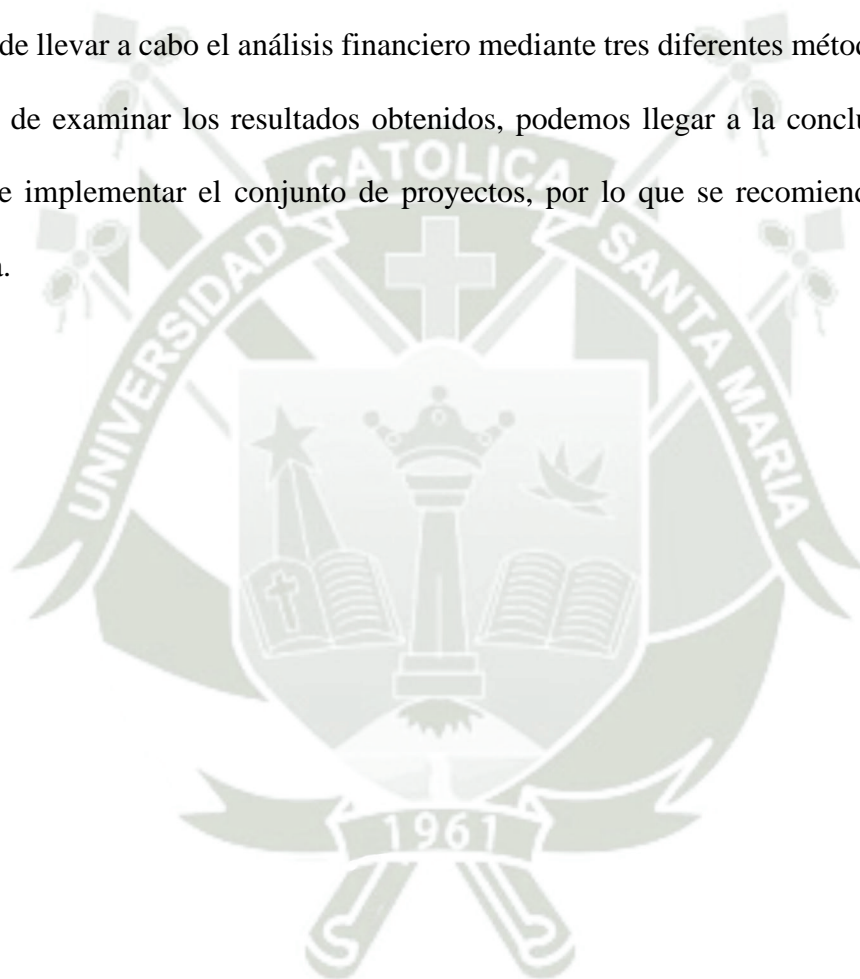
Tabla 48.

Cálculo beneficio/costo

B/C	1.22
------------	-------------

4.10 Análisis de resultados

Luego de llevar a cabo el análisis financiero mediante tres diferentes métodos (VAN, TIR, B/C) y de examinar los resultados obtenidos, podemos llegar a la conclusión de que es rentable implementar el conjunto de proyectos, por lo que se recomienda su puesta en marcha.



CONCLUSIONES

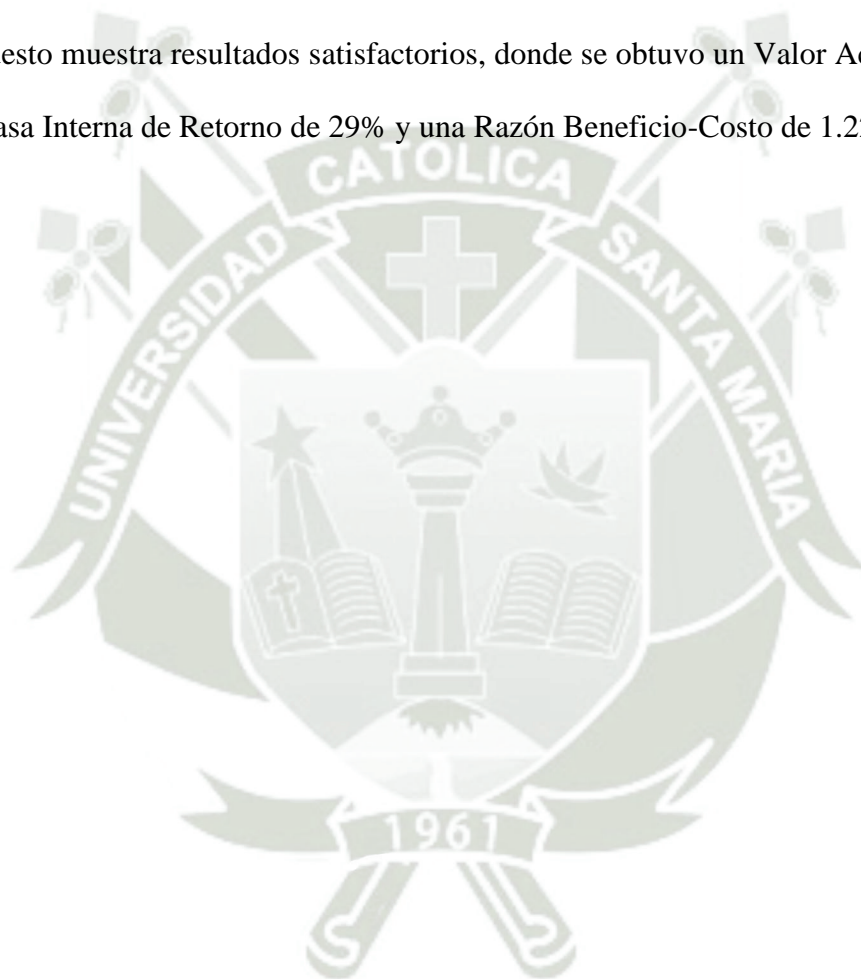
El plan propuesto para la Clínica Dental permitirá incrementar el nivel de ventas, mejorando su competitividad y contribuyendo con la sostenibilidad de esta a largo plazo. Además, cabe recalcar, que promueve una dirección estratégica formal, donde se destaca y potencia las ventajas competitivas que tiene con respecto a su competencia.

Referido al análisis situacional, la Clínica Dental ha enfrentado desafíos en su entorno, destacando la competencia agresiva y la falta de conciencia sobre odontología moderna. A pesar de ello, ha resistido durante 5 años gracias al aumento en la percepción de la importancia de la salud bucodental y el uso de tecnologías modernas. En el sector odontológico, no enfrenta problemas de sustitutos ni de poder de negociación con proveedores, pero la amenaza de nuevas clínicas y la rivalidad con competidores existentes son preocupaciones. Internamente, la Clínica ofrece tratamientos de calidad por profesionales prestigiosos, pero su escasa publicidad y marketing obstaculizan el aumento de ventas.

Se establecieron nueve objetivos estratégicos, los cuales se clasifican según el Balanced Scorecard. Para la perspectiva de Finanzas, se busca incrementar el nivel de ventas. Para la perspectiva de clientes, se pretende aumentar la satisfacción y fidelización de estos, además de atraer nuevos. La perspectiva de procesos se enfoca en ofrecer un servicio integral de calidad, y potenciar la publicidad y posicionamiento de la Clínica Dental. Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se quiere fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento y contar siempre con tecnología moderna y eficiente.

Las estrategias recomendadas para la Clínica Dental son la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, las cuales serán aplicadas a través de ocho proyectos, donde en cada uno se detallan las acciones a realizar, los indicadores de control y sus respectivas metas, los mismos que se muestran en el capítulo IV.

En base al análisis de factibilidad, podemos indicar que la evaluación de la rentabilidad económica del plan propuesto muestra resultados satisfactorios, donde se obtuvo un Valor Actual Neto de S/ 90 683, una Tasa Interna de Retorno de 29% y una Razón Beneficio-Costo de 1.22.



RECOMENDACIONES

Se sugiere que la Clínica Dental considere el plan propuesto en el presente trabajo de investigación, ya que contribuirá a que la empresa mejore su posición competitiva, expanda su presencia en el mercado y refuerce su reputación en el sector odontológico y entre clientes potenciales.

Es recomendable la implementación de indicadores de gestión, ya que estos son esenciales para medir, evaluar y mejorar el desempeño de la Clínica Dental, de manera objetiva y cuantitativa, lo que permite tomar decisiones informadas y estratégicas. Además, ayudan a identificar áreas de mejora, asignar recursos de manera más eficiente y establecer metas claras.

Es esencial que la Clínica Dental examine a sus competidores directos, con el fin de comprender sus propuestas de valor, especialmente en cuanto a su cartera de servicios, precios y promociones, con el objetivo de desarrollar estrategias que le permitan mantenerse al mismo nivel que ellos.

La Clínica Dental debería sacar provecho de la creciente importancia que la sociedad actual otorga a la salud bucal y la estética dental, aprovechando esta tendencia para atraer a una mayor cantidad de clientes potenciales y expandir su cartera de clientes.

Es importante que la Clínica Dental se mantenga actualizada respecto a los últimos avances en técnicas, tecnologías y equipamientos en el campo de la odontología, para introducirlos en sus procesos. Esto permitirá mejorar y adaptar los tratamientos de los pacientes, elevando así la calidad de los servicios y fortaleciendo la posición de la clínica en el mercado.

Los clientes son un punto fundamental para la Clínica Dental, por tanto, se recomienda crear una base de datos de estos, la cual debe ser actualizada constantemente. Esto para poder realizar

monitores sobre la percepción de los servicios recibidos y estudio de las nuevas expectativas y necesidades, para en base a esto poder aumentar su satisfacción y fidelizarlos.

También se sugiere que la Clínica Dental realice un análisis sobre los mejores proveedores en cuanto a precio y calidad, para establecer alianzas con ellos y fortalecer sus relaciones, dado que estos proveedores son esenciales para mantener excelente calidad en materias primas y suministro, potenciando la realización de tratamientos satisfactorios y duraderos.

Sería conveniente que la Clínica Dental mantenga un lenguaje gráfico uniforme (una única gama de colores y misma tipografía) en todas sus publicaciones, promociones y diseño de infraestructura, para que los clientes puedan reconocer fácilmente a la Clínica y tenerla presente siempre.

Es trascendental que la Clínica Dental continúe ofreciendo un servicio de calidad integral con resultados óptimos y clientes satisfechos, para convertirlo en su principal ventaja competitiva, para poder mantener su posición en la mente de los clientes ante la presencia de nuevas clínicas y la competencia que ya se encuentra bien establecida en el mercado.

En última instancia, se sugiere que la Clínica Dental concentre sus esfuerzos en perfeccionar aspectos específicos, tales como la publicidad y promoción, evaluando el impacto de las acciones implementadas y realizando ajustes cuando sea necesario. El objetivo es mejorar su posición en el mercado y aumentar su participación en el mismo.

REFERENCIAS

- (s.f.). Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/competitividad/>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.senati.edu.pe/cursos/taller-atencion-al-cliente>
- . (2023). *Aula Marketing*. Obtenido de <https://aulamarketing.net/el-proceso-de-direccion-estrategica-fases-y-componentes-fundamentales>
- (2021). Obtenido de <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- Álvarez Montes, M. E., Curi Gómez, R. C., Espinoza Bueno, M. H., & Guevara Vásquez, O. E. (2016). *Planeamiento Estratégico para Dr. Sonrisa S.A.C. 2016 al 2025*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Álvarez Moreno, S. A. (2017). *Plan estratégico para una clínica odontológica en la ciudad de Riobamba*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13677/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- BBVA Research. (2023). *BBVA Research*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-crecera-16-en-2023-y-26-en-2024/>
- Betancourt Rojas, L. A., Pabón Requené, C. F., Campos, Y. C., & Marulanda Martínez, R. L. (2017). *Plan estratégico de marketing para posicionar una clínica odontológica*. Tesis, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá. Obtenido de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/975/Plan%20estrategico%20de%20marketing.%20Clinica%20odontologica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bittan, M. (2012). *América economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter>
- Campos, E. C. (s.f.). *La Ventaja Competitiva de Michael Porter*. Centro de Innovación y Creatividad Empresarial Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Chirinos, V. R. (2017). *Plan de negocio para la creación de una clínica dental en la ciudad de Chiclayo 2017*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33206/ramirez_chv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Colomina, B. J. (2022). *Plan Estratégico para la Clínica Dental Entrepontos*. Tesis, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/181935/Jorda%20-%20Plan%20Estrategico%20para%20la%20Clinica%20Dental%20Entreponents.pdf>
- Comunica*. (2018). Obtenido de <https://comunicae.es/notas-de-prensa/la-estetica-dental-aumenta-el-numero-de>

- Cordero, Á. (2023). Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/historia/20230119-cu%C3%A1l-es-el-origen-de-la-crisis-pol%C3%ADtica-que-sacude-a-per%C3%BA>
- Custódio, M. (2021). *Blog RD Station*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>
- Da Silva, D. (2023). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-de-clientes/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20clientes%20consiste,a%20la%20experiencia%20del%20cliente.>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *Un proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- Dental Tribune*. (2015). Obtenido de <https://la.dental-tribune.com/news/la-industria-de-la-ortodoncia-seguira-creciendo/>
- Dental Tribune*. (2016). Obtenido de <https://la.dental-tribune.com/news/informe-sobre-el-crecimiento-de-la-industria-dental/>
- Doctor Muelita*. (s.f.). Obtenido de <https://www.doctormuelita.com/>
- Duchini, N. S. (2017). *Plan de Negocio de una Clínica Dental*. Tesis, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28891/TFG_Nicolas-Martin_Stambolsky_Duchini_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El mercado de implantes dentales alcanzará los 5.100 millones de euros en 2028. (2018). *DM DENTISTA MODERNO*. Obtenido de <https://www.eldentistamoderno.com/texto-diario/mostrar/3524365/mercado-implantes-dentales-alcanzara-5100-millones-euros-2028>
- El Peruano*. (2021). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1962212-3>
- Escorihuela, A. (2022). *Inboundcycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/google-my-business-que-es-como-funciona>
- Fuentes, G. (2023). Obtenido de <https://guillermofm.com/propuesta-de-valor/>
- García Moscoso, J. C. (2021). *Planeación Estratégica para el Periodo 2021-2023 para la Clínica de Especialidades Dentales OM Dental*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21584/1/UPS-CT009489.pdf>
- Gobierno Perú. (2023). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/795336-poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023>
- Herrera Garnica, V., & Lazo Suquinagua, J. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de la empresa de producción y comercialización de jeans "Fashion Jeans", en la ciudad de Cuenca*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6944/1/UPS-CT003599.pdf>
- Juliao, C. Á. (2014). *Diseño de un plan estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner Media Cali*. Tesis, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5765/T03796.pdf?sequence=1>
- López Chila, E. D., & Molina Avellán, C. P. (2011). *Plan estratégico de marketing para posicionar marca e imagen de la compañía Interbyte S.A*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana,

Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>

Lynch, N. (2023). Obtenido de https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales_cidob/287/peru_en_crisis_la_dificil_búsqueda_de_su_destino

Ministerio de la Producción. (2020). *Introducción a la planificación estratégica: Análisis del entorno*. Obtenido de https://issuu.com/citeagroindustrialica/docs/bo-18-014_bolet_n_an_lisis_del_ento_36a6ba74332faf/s/10769514

Muñoz Gálvez, Y. M. (2019). *Plan Estratégico 2019 – 2021, para Mejorar la Competitividad y Satisfacer la Necesidad de Servicios Médicos de la Mujer y el Niño en el Centro Médico Divino Niño, en el Distrito de Cajamarca*. Tesis, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2969/TESIS%20PLAN%20ESTRATEGICO%202019-2021%20%20CENTRO%20M%20c3%89DICO%20DIVINO%20NI%20c3%91O.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Navarrete Tabares, J. M. (2014). *Plan estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brakets de Cali*. Tesis, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5734/T03763.pdf?sequence=1>

OMS. (2022). *OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health#:~:text=En%20su%20informe%20mundial%20sobre,en%20pa%C3%ADses%20de%20ingresos%20medios>

Ortega, C. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-empresarial/>

Ortega, C. (2023). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-competitivo/>

Pérez Cepeda, M. d. (2023). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Procomer. (2023). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/negocio-cuidado-piel-gano-participacion-peru-nov-17-16-15not#:~:text=A%20nivel%20de%20consumidor%2C%20los,de%20productos%20de%20cuidado%20personal>

República, L. (2022). Obtenido de <https://larepublica.pe/salud/2022/06/07/tecnologia-dental-aliada-de-una-buena-salud-oral>

Rockcontent Blog. (2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/ventaja-competitiva/>

Rodriguez, N. (2021). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>

Rodriguez, N. (2023). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>

- Roldán, P. N. (2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rosso, R. (2017). Obtenido de <https://gacetadental.com/2017/01/las-tendencias-de-la-estetica-y-su-impacto-en-el-sector-dental-12678/>
- Ruiz Barroeta, M. (2022). Obtenido de https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue_es_la_matriz_MEFE_y_para_que_sirve
- Santander, U. (2022). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/direccion-estrategica.html>
- Torres Galán, G. (2017). *Planeación Estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales DentaLife*. Tesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/201/305017T.pdf?sequence=1>
- Torres, A. (2022). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/646426-premier-prioridades-de-presupuesto-para-2023-son-calidad-educativa-salud-transportes-y-proteccion-social-para-el-alivio-de-la-pobreza>
- Universidades Santander. (2022). *Becas Santander*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/direccion-estrategica.html>
- Valderrama Torres, V. R. (2020). *Estrategias para Mejorar la Competitividad y Aumentar la Rentabilidad de los Grifos Valex S.R.L en Independencia y Huaraz durante el Periodo 2020-2025*. Tesis, Universidad de Lima, Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12734/Valderrama_Torres_Valeria_Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valdez, A. (2018). ¿Qué es Google Ads y cómo funciona? Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=iQdCSC5OH8o>
- Zendesk. (2023). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/ventaja-competitiva-empresa/>

ANEXOS

Anexo A. Análisis competitivo

Servicio

Calidad

- Clínica Dental cuenta con una excelente calidad tanto en sus tratamientos como en los materiales que utiliza.
- Happy Dent's cuenta con una calidad muy buena en sus tratamientos dentales eficientes.
- Doctor Muelita cuenta con una calidad excelente en todos sus tratamientos ya que su clientela siempre vuelve a ir.
- Vapreh cuenta con una calidad muy buena ya que sus tratamientos están especializados en casos complejos.

Personal especializado

- Clínica Dental cuenta con un personal altamente calificado, especializados y titulados con grande experiencia y conocimiento.
- Happy Dent's es una clínica que, aunque sea dirigido a todas las edades, los niños asisten más, especializado en odontopediatría y ortodoncia.
- Doctor Muelita cuenta con 10 médicos con más de 8 años de experiencia, especializados en varios sectores, atentos y eficientes.
- Vapreh es una clínica odontológica que cuenta con profesionales capacitados para cualquier tipo de emergencia dental, con más de 6 años en el mercado, especializada en casos complejos.

Cartera de Servicios

	CLÍNICA DENTAL	HAPPY DENT'S	DOCTOR MUELITA	VAPREH
Implantes y Periodoncia	✓	✗	✓	✓
Ortodoncia	✓	✓	✓	✓
Estética Dental	✓	✗	✓	✓
Cirugía Dental	✓	✓	✓	✓
Rehabilitación Oral	✓	✓	✓	✓
Endodoncia	✓	✓	✓	✓
Odontopediatría	✓	✓	✓	✗

Garantía

- Clínica Dental cuenta con garantía después de cada tratamiento y si se te pierde algún componente durante el tratamiento, ellos te lo vuelven a dar.
- Happy Dent's también cuenta con garantía después de cada tratamiento dental.
- Doctor Muelita cuenta con garantía después de cada ortodoncia o endodoncia.
- Vapreh cuenta con garantía para todos los tratamientos dentales

Precio

Forma de Pago

- Clínica Dental cuenta con 5 formas de pago, efectivo, yape, VISA, MasterCard y American Express.
- Happy Dent's cuenta con 5 formas de pago, efectivo, yape, VISA, MasterCard y American Express.
- Doctor Muelita cuenta con 5 formas de pago, efectivo, yape, VISA, MasterCard y American Express.
- Vapreh cuenta con 5 formas de pago, efectivo, yape, VISA, MasterCard y American Express.

Precios

	CLÍNICA DENTAL	HAPPY DENT'S	DOCTOR MUELITA	VAPREH
Endodoncia posterior	S/. 300	S/. 310	S/. 300	S/. 290
Cirugía de 3 molares	S/. 250	S/. 240	S/. 260	S/. 250
Carilla	S/. 850	S/. 800	S/. 830	S/. 870
Limpieza	S/. 150	S/. 200	S/. 160	S/. 140

Descuentos

- Clínica Dental da descuentos de 10% por servicios o tratamientos mayores a S./ 1000, también en el tratamiento de ortodoncia si se paga todo completo y en efectivo se puede descontar hasta S./ 500.
- Happy Dent's maneja descuentos es fechas específicas y determinados servicios.
- Doctor Muelita mediante sus tarjetas Doctor muelita Classic, Kids, Platinum y Gold en brinda ciertos beneficios y descuentos a sus pacientes, entre ellos:

CLASSIC	KIDS	PLATINUM
<ul style="list-style-type: none"> - Consulta y valoración gratuita indefinidamente para el titular de la tarjeta. - Descuento de 15% en todos los tratamientos. - Descuento de 50% en profilaxis 1 vez al año - Descuento del 50% en blanqueamiento 1 vez al año por tu cumpleaños u otro motivo importante. - Se hará acreedor de muelita puntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta y valoración gratuita indefinidamente para el titular de la tarjeta. - Descuento del 15% en todos los tratamientos. - 1 fluorización gratuita una vez al año. - Descuento del 30% en sellantes 1 vez al año. - Se hará acreedor de muelita puntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta y valoración gratuita indefinidamente para el titular de la tarjeta. - Descuento del 20% en todos los tratamientos. - Descuento de 70% en profilaxis 1 vez al año. - Descuento del 50% en blanqueamiento 1 vez al año por tu cumpleaños u otro motivo importante. - Se hará acreedor de muelita puntos.

- Vapreh cuenta con descuentos para los clientes que cuentan con tarjeta Caja Arequipa, si sus clientes cancelan con dicha tarjeta obtendrán diferentes descuentos en sus tratamientos odontológicos que varían entre un 20% y 30%.

Plaza

Ubicación y Cobertura

- Clínica Dental está ubicado en la Av. Dolores en el edificio de RevoSport, al ser una zona concurrida y estratégica se tiene muchos clientes.
- Happy Dent's está ubicado en JLB y Rivero, también tienen otras localizaciones en Yanahuara, Cayma y Mariano Melgar, al tener 4 locales con una buena ubicación sus posibilidades de tener más clientes aumentan.
- Doctor Muelita está ubicado en Umacollo, JLB y Rivero y Porongoché donde por su ubicación una gran cantidad de pacientes van.
- Vapreh está ubicado en la Av. Estados Unidos, un lugar no tan céntrico, pero tiene una cantidad de clientes adecuada.

Promoción

Publicidad y Redes Sociales

- Clínica Dental tienen promociones a través de las redes sociales, tanto como en videos, historias de Instagram o como en publicaciones de Facebook.
- Happy Dent's hace muchas promociones, tanto actividades recreativas como promociones en concursos de belleza, fiestas y su publicidad en Facebook.
- Doctor Muelita promociona más sus servicios por medio de Facebook e Instagram teniendo muchos seguidores que ven estas cuentas.
- Vapreh no hace muchas actividades recreativas tales como concursos, fiestas, etc., solo publicidad mediante sus páginas, aunque no es muy activa.

Anexo B. Análisis MPEYEA

Realizamos la matriz PEYEA para determinar la postura estratégica más apropiada para la clínica dental, en base al análisis de dos dimensiones: la dimensión externa donde se considera la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente, y la dimensión interna donde se considera la fuerza financiera y ventaja competitiva

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)										
Factores Determinantes	Calificación									Puntaje
Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Utilización tecnológica	Mala	0	1	2	3	4	5	6	Buena	5
Poder de negociación con los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Productividad y utilización de la capacidad	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
										4.17

Se tiene una buena fortaleza en la industria con un puntaje ponderado de 4.17, esto es principalmente gracias al potencial de crecimiento, el poder de negociación con los proveedores y la utilización de la tecnología que se tiene.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTE DE ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)										
Factores Determinantes	Calificación									Puntaje
Cambios Tecnológicos	Muchos	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Pocos	-4
Crecimiento económico	Bajo	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alto	-3
Precios de competencia	Bajos	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Altos	-3
Barrera de entrada en el mercado	Pocas	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Muchas	-2
Rivalidad Competitiva	Alta	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Baja	-5
										-3.40

Se tiene una media estabilidad del entorno con una ponderación de -3.40 y esto es principalmente por los constantes cambios en la tecnología odontológica que requieren de grandes inversiones y la gran rivalidad competitiva que se tiene actualmente.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)										
Factores Determinantes	Calificación									Puntaje
Rentabilidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Liquidez	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Capital disponible	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
										2.25

En lo referido a la fortaleza financiera de la empresa esta está actualmente entre media baja, con una ponderación de 2.25. Esto se debe a que en el penúltimo año la empresa realizo gran inversión tecnológica y de infraestructura, sin embargo, con las constantes ventas que se tienen se pretende subir este factor.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTE DE VENTAJA COMPETITIVA (VC)										
Factores Determinantes	Calificación									Puntaje
Calidad del servicio	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alta	-1
Profesionales capacitados y especializados	Inferior	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Superior	-1
Lealtad del consumidor	Baja	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Alta	-3
Uso de tecnología	Poca	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Mucha	-1
Infraestructura moderna	Antigua	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Moderno	-2
Reconocimiento de la marca	Poco	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	Mucho	-4
										-2.00

Para la ventaja competitiva se tiene un ponderado medio de -2.00, dado que la clínica ofrece un servicio de alta calidad, con profesionales capacitados y especializados y con tecnología de vanguardia, pero lo que baja este ponderado es el poco reconocimiento que se tiene de la marca.

Anexo C. Indicador: Número de capacitaciones por trabajador

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		
Nombre del indicador	Número de capacitaciones por trabajador	
Definición conceptual	Cantidad de capacitaciones a las que asistió cada trabajador	
Definición matemática	Número de capacitaciones por trabajador	
Objetivo	Demostrar en cifras que la empresa vive una cultura organizativa centrada en el aprendizaje.	
Responsable	Obtener información más precisa para decidir futuros planes de capacitación"	
Parámetro de medición	Directorio	
Sentido esperado	Cantidad	
Periodicidad	Ascendente	
Niveles de referencia	Histórico	1
	Promedio del Sector	2
	Mejores en el Mundo	5
	Meta	2
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno o superior a la meta 2
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta 2 y mayor a 1
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a 1
LOGROS ESPERADOS		
Valor actual	2024	2025
1	2	3
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.	

Anexo D. Matriz de priorización: Software Clínico

Paso 1: Cuáles son los proyectos

- Implementar el software Clinic Cloud

Es un software altamente apreciado en el mercado para la administración de clínicas y centros odontológicos. Su plataforma se encuentra en la nube, lo que posibilita a los usuarios acceder a la información desde cualquier dispositivo con conexión a Internet. Clinic Cloud ofrece diversas funciones, como la gestión de agendas, registros de facturación, la ejecución de campañas de correo electrónico, facilita el almacenamiento de odontogramas y abarca de manera integral cualquier aspecto organizativo requerido por los profesionales dentales.

- Implementar el software Dentidesk

Es una aplicación diseñada específicamente para gestionar de manera segura y eficaz todas las actividades relacionadas con un consultorio odontológico. Almacena todos los datos en la nube, lo que posibilita el acceso desde cualquier dispositivo móvil. Este software integra diversas funciones, abarcando aspectos administrativos, de agenda y orientados al paciente. Puede generar presupuestos y cargarlos en el sistema, controlar descuentos y porcentajes, crear encuestas de satisfacción, administrar las tareas diarias y proporcionar respuestas automáticas a quienes se comunican con el consultorio.

- Implementar el software Orisline.

La versión OrisDent es un programa diseñado para administrar clínicas dentales. Facilita la gestión administrativa de la consulta, manteniendo una comunicación continua con los pacientes mediante opciones como la reserva en línea o el servicio de mensajes de texto para recordar sus citas con el dentista. Analiza datos, supervisa la evolución de la clínica y proporciona asistencia para optimizar

su rendimiento. Además, contribuye a la fidelización de los pacientes mediante comunicaciones específicas y posibilita la interacción con ellos en cualquier momento a través de sus smartphones.

- Implementar el software Dasi Clinic

Es un software odontológico completo y altamente integral, ideal para la organización eficaz del trabajo gracias a sus diversas y prácticas funcionalidades. Su plataforma permite la programación de citas en línea, la ejecución de campañas de marketing, la gestión de horarios laborales, la elaboración de estadísticas financieras, la generación de informes sobre la evolución del paciente y el registro contable de la clínica. Estas funciones contribuyen a establecer un esquema eficiente en el centro odontológico.

Paso 2: Establecer los criterios de comparación

- Facilidad uso

Queremos que el software sea amigable para que de esta manera el personal no pierda tiempo o genere insatisfacciones al cliente por tener problemas con el software.

- Gestión de agenda clínica

Es importante que el software nos permita llevar una agenda dinámica tanto para los pacientes como para los odontólogos. También que nos permita llevar un seguimiento de los tiempos de atención para así reducir los tiempos de espera. Además, que nos permita generar recordatorios para los pacientes y odontólogos.

- Gestión de pacientes y datos clínicos

Consideramos que es sustancial el poder tener la historia clínica del paciente de manera digital y con odontogramas, donde se puedan gestionar los antecedentes para conocer más al paciente y controlarlo mejor en la actualidad. Además, que todas estas fichas se puedan compartir con el paciente para que conozcan de cerca sus tratamientos.

- Gestión económica y administración

Por último, es elemental que nos permita gestionar la facturación, crear cuotas de pago, controlar la caja, realizar presupuestos, efectuar pagos y liquidaciones a los especialistas y por el lado administrativo el poder llevar un control de stock, una base de datos de los tratamientos y planes del paciente.

Paso 3: Determinar la importancia de cada criterio

Para esto realizaremos una matriz en L, utilizando las siguientes calificaciones:

RELACIÓN	VALOR	RECÍPROCO
El criterio de fila es mucho más importante que el criterio de columna.	10	0.10
El criterio de fila es más importante que el criterio de columna.	5	0.20
Ambos criterios son igual de importantes.	1	1
El criterio de fila es menos importante que el criterio de columna.	0.20	5
El criterio de fila es mucho menos importante que el criterio de columna.	0.10	10

CRITERIOS DE COMPARACIÓN	Facilidad uso	Gestión de agenda clínica	Gestión de pacientes y datos clínicos	Gestión económica y administración	TOTAL	POND
Facilidad uso	x	0.2	0.2	0.2	0.6	2.14%
Gestión de agenda clínica	5	x	1	5	11	39.29%
Gestión de pacientes y datos clínicos	5	1	x	5	11	39.29%
Gestión económica y administración	5	0.2	0.2	x	5.4	19.29%
TOTAL					28	100%

Paso 4: Calificar los proyectos en base a cada criterio

FACILIDAD DE USO	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi	TOTAL	PESO RELATIV
Clinic Cloud	x	10	0.2	0.2	0.6	2.14%
Dentidesk	0.2	x	1	5	11	39.29%
Orisline	0.2	0.2	x	5	11	39.29%
Dasi	0.2	5	0.2	x	5.4	19.29%
TOTAL					46.2	1

FACILIDAD DE USO	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi	TOTAL	PESO RELATIV
Clinic Cloud	x	10	10	10	30	2.14%
Dentidesk	0.2	x	5	0.2	5.4	39.29%
Orisline	0.2	0.2	x	0.2	0.6	39.29%
Dasi	0.2	5	5	x	10.2	19.29%
TOTAL					46.2	1

GESTIÓN DE AGENDA	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi	TOTAL	PESO RELATIV
Clinic Cloud	x	1	0.2	0.1	1.3	0.0344
Dentidesk	1	x	0.2	0.1	1.3	0.0344
Orisline	5	5	x	0.2	10.2	0.2698
Dasi	10	10	5	x	25	0.6614
TOTAL					37.8	1

GESTIÓN DE PACIENTES	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi	TOTAL	PESO RELATIV
Clinic Cloud	x	0.2	0.1	0.2	0.5	0.0152
Dentidesk	5	x	0.2	1	6.2	0.1884
Orisline	10	5	x	5	20	0.6079
Dasi	5	1	0.2	x	6.2	0.1884
TOTAL					32.9	1

GESTIÓN ECONÓMICA	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi	TOTAL	PESO RELATIV
Clinic Cloud	x	0.2	5	0.1	5.3	0.1155
Dentidesk	5	x	10	0.2	15.2	0.3312
Orisline	0.2	0.1	x	0.1	0.4	0.0087
Dasi	10	5	10	x	25	0.5447
TOTAL					45.9	1

Paso 5: Multiplicar el peso ponderado del criterio por el peso relativo del proyecto

CRITERIOS	POND	Clinic Cloud	Dentidesk	Orisline	Dasi
Facilidad uso	2.14%	0.0139	0.0025	0.0003	0.0047
Gestión de agenda clínica	39.29%	0.0135	0.0135	0.1060	0.2598
Gestión de pacientes y datos clínicos	39.29%	0.0060	0.0740	0.2388	0.0740
Gestión económica y administración	19.29%	0.0223	0.0639	0.0017	0.1050
TOTAL	100%	0.0557	0.1539	0.3468	0.4436

Luego de realizar todas las evaluaciones concluimos que el mejor software a implementar es Dasi Clinic.

Anexo E. Indicador: Eficiencia de la clínica

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Eficiencia de la clínica				
Definición conceptual	% Eficiencia al implementar el software Dasi Clinic				
Definición matemática	$\% \text{ Eficiencia de la clínica} = (\text{Personas atendidas} / \text{Personas programadas}) \times 100$				
Objetivo	Optimizar los procedimientos de administración y gestión de las citas. Integrar los procesos internos de la Clínica Dental. Monitorear las actividades para así corregir errores y mejorar el uso de los recursos.				
Responsable	Directorio				
Parámetro de medición	Porcentaje				
Sentido esperado	Ascendente				
Periodicidad	Semestral				
Niveles de referencia	Histórico	85%			
	Promedio del Sector	85%			
	Mejores en el Mundo	98%			
	Meta	90%			
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno o superior a la meta 90%			
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta 90% y mayor a 85%			
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a 85%			
LOGROS ESPERADOS					
Valor actual	2023 II	2024 I	2024 II	2025 I	2025 II
85%	88%	89%	90%	91%	92%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.				

Anexo F. Indicador: Número de Seguidores

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR												
Nombre del indicador	Número de Seguidores											
Definición conceptual	Cantidad de seguidores que el perfil tiene en determinado momento.											
Definición matemática	Cantidad de seguidores											
Objetivo	Monitorear el número de seguidores. Comprobar si las acciones publicitarias están teniendo repercusión en cuanto al aumento en el número de seguidores.											
Responsable	Directorio											
Parámetro de medición	Cantidad											
Sentido esperado	Ascendente											
Periodicidad	Mensual											
Niveles de referencia	Histórico						1226					
	Promedio del Sector						1700					
	Mejores en el Mundo						25500					
	Meta						2500					
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)						En el entorno o superior a la meta 2500					
	Amarillo (fuera de control, no crítico)						Inferior a la meta 2500 y mayor a 2000					
	Rojo (fuera de control, crítico)						Inferior a 2000					
LOGROS ESPERADOS												
Valor actual	Ene 24	Feb 24	Mar 24	Abr 24	May 24	Jun 24	Jul 24	Ago 24	Set 24	Oct 24	Nov 24	Dic 24
1226	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400	2500	2600
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.											

Anexo G. Indicador: Conformidad con el servicio de calidad

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Conformidad con el servicio de calidad				
Definición conceptual	% Servicios de calidad según el cliente				
Definición matemática	$\% \text{ Servicios de calidad} = (\text{Servicios de calidad} / \text{Total de servicios ofrecidos}) \times 100$				
Objetivo	Determinar la percepción de los clientes de la calidad de los servicios brindados. Ofrecer un servicio de calidad al cliente para sobresalir sobre la competencia.				
Responsable	Directorio				
Parámetro de medición	Porcentaje				
Sentido esperado	Ascendente				
Periodicidad	Semestral				
Niveles de referencia	Histórico	85%			
	Promedio del Sector	82%			
	Mejores en el Mundo	95%			
	Meta	90%			
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno o superior a la meta 90%			
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta 90% y mayor a 85%			
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a 85%			
LOGROS ESPERADOS					
Valor actual	2023 II	2024 I	2024 II	2025 I	2025 II
85%	85%	87%	90%	91%	92%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.				

Anexo H. Indicador: Nivel de vistas en el sitio web

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR												
Nombre del indicador	Nivel de vistas en el sitio web											
Definición conceptual	% Incremento de visitas que acceden al sitio web											
Definición matemática	$\% \text{ Incremento de visitas} = (\text{Visualizaciones nuevas} / \text{Visualizaciones totales}) \times 100$											
Objetivo	Monitorear el incremento de visitas en la página web de la clínica. Rediseñar la página web y mejorar la información que contiene.											
Responsable	Directorio											
Parámetro de medición	Porcentaje											
Sentido esperado	Ascendente											
Periodicidad	Mensual											
Niveles de referencia	Histórico						32%					
	Promedio del Sector						35%					
	Mejores en el Mundo						61%					
	Meta						42%					
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)						En el entorno o superior a la meta 42%					
	Amarillo (fuera de control, no crítico)						Inferior a la meta 42% y mayor a 35%					
	Rojo (fuera de control, crítico)						Inferior a 35%					
LOGROS ESPERADOS												
Valor actual	Ene 24	Feb 24	Mar 24	Abr 24	May 24	Jun 24	Jul 24	Ago 24	Set 24	Oct 24	Nov 24	Dic 24
32%	35%	35%	37%	37%	39%	39%	41%	41%	41%	42%	42%	42%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.											

Anexo I. Indicador: Incremento de clientes

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR												
Nombre del indicador	Incremento de clientes											
Definición conceptual	% Incremento de clientes											
Definición matemática	$\% \text{ Incremento de clientes} = (\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes totales}) \times 100$											
Objetivo	Monitorear el incremento de clientes de la clínica. Determinar la conversión de los clientes potenciales en clientes reales.											
Responsable	Directorio											
Parámetro de medición	Porcentaje											
Sentido esperado	Ascendente											
Periodicidad	Mensual											
Niveles de referencia	Histórico											4%
	Promedio del Sector											6%
	Mejores en el Mundo											15%
	Meta											9%
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)											En el entorno o superior a la meta 7%
	Amarillo (fuera de control, no crítico)											Inferior a la meta 7% y mayor a 4%
	Rojo (fuera de control, crítico)											Inferior a 4%
LOGROS ESPERADOS												
Valor actual	Ene 24	Feb 24	Mar 24	Abr 24	May 24	Jun 24	Jul 24	Ago 24	Set 24	Oct 24	Nov 24	Dic 24
4%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	9%	9%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.											

Anexo J. Indicador: Nivel de satisfacción del paciente

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Nivel de satisfacción del paciente				
Definición conceptual	% de las personas que se sienten satisfechas con el servicio de la clínica dental				
Definición matemática	$\% \text{ Satisfacción de clientes} = (\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100$				
Objetivo	Medir el nivel de satisfacción de los pacientes con la atención brindada por el personal. Analizar el nivel de satisfacción de los clientes mediante las encuestas. Tomar medidas correctivas de acorde a los resultados analizados.				
Responsable	Dirección administrativa				
Parámetro de medición	Porcentaje				
Sentido esperado	Ascendente				
Periodicidad	Semestral				
Niveles de referencia	Histórico	79%			
	Promedio del Sector	80%			
	Mejores en el Mundo	94%			
	Meta	84%			
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno de la meta $\leq 84\%$			
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta $< 84\%$ y mayor a $> 80\%$			
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a la meta $\leq 80\%$			
LOGROS ESPERADOS					
Valor actual	2023 II	2024 I	2024 II	2025 I	2025 II
79%	81%	82%	84%	85%	85%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.				

Anexo K. Indicador: Net Promoter Score (NPS)

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Nombre del indicador	Net Promoter Score (NPS)				
Definición conceptual	Grado en que los clientes recomendarían la Clínica a amigos, familiares o colegas				
Definición matemática	Net Promoter Score = %Promotores - %Detractores - Detractores: son las personas que ofrecen una calificación que va del 0 al 6. - Pasivos: son las personas que califican tu marca con una puntuación de 7 u 8. - Promotores: son las personas que ofrecen una calificación entre 9 y 10.				
Objetivo	Evaluar la fidelidad de tus clientes. Encontrar las maneras de mejorar en base a la retroalimentación del cliente. Mostrar el potencial de crecimiento real y sostenible a través de la retención de los consumidores y las recomendaciones.				
Responsable	Dirección administrativa				
Parámetro de medición	Escala -100 a 100				
Sentido esperado	Ascendente				
Periodicidad	Semestral				
Niveles de referencia	Histórico	25			
	Promedio del Sector	25			
	Mejores en el Mundo	50			
	Meta	30			
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno o superior a la meta 30			
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta 30 y mayor a 25			
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a 25			
LOGROS ESPERADOS					
Valor actual	2023 II	2024 I	2024 II	2025 I	2025 II
25	27	28	30	32	33
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.				

Anexo L. Indicador: Crecimiento de ventas

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR			
Nombre del indicador	Crecimiento de ventas		
Definición conceptual	% de crecimiento de la cifra de ventas de un año respecto del año anterior.		
Definición matemática	$\% \text{ Crecimiento de ventas} = (\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior} \times 100$		
Objetivo	Medir la capacidad del equipo para aumentar los ingresos durante un período de tiempo.		
Responsable	Dirección		
Parámetro de medición	Porcentaje		
Sentido esperado	Ascendente		
Periodicidad	Anual		
Niveles de referencia	Histórico	10%	
	Promedio del Sector	15%	
	Mejores en el Mundo	30%	
	Meta	15%	
Consideraciones de gestión	Verde (bajo control)	En el entorno o superior a la meta 15%	
	Amarillo (fuera de control, no crítico)	Inferior a la meta 15% y mayor a 10%	
	Rojo (fuera de control, crítico)	Inferior a 10%	
LOGROS ESPERADOS			
Valor actual	2023	2024	2025
10%	11%	15%	17%
Observaciones	Para el año 2024 es espera cumplir con la meta propuesta.		