



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

**GENERACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA RED DE CLÍNICAS
DENTALES PROBOCA**

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autora

Cynthia Belén Andrade Ordóñez

2022

RESUMEN

En el transcurso de los últimos 12 años, la Red de Clínicas Dentales Proboca ha crecido gracias a la calidad de sus servicios y sobre todo a los profesionales especialistas, responsables de la atención de la salud bucal de sus pacientes, sin embargo, la competencia agresiva, la migración y las nuevas tecnologías empujan a toda empresa a explorar mejores y nuevas formas de hacer las cosas basándose en las necesidades de cada persona.

Generar un modelo de negocio, fundamentado en metodologías innovadoras y centradas en el cliente es fundamental para garantizar un negocio rentable y sostenible en el tiempo. En el presente proyecto de mejora y a través de sus capítulos se han abarcado y propuesto iniciativas y esquemas de gestión que apuntan al perfeccionamiento de la operación, de la estructura financiera y sobre todo a la construcción y fortalecimiento de la relación con los clientes, a través de haber levantado, analizado y entendido cada momento de dolor, momento crítico y momento de la verdad de los pacientes o potenciales pacientes de la Red de Clínicas Dentales Proboca.

Finalmente, y a través de los indicadores de factibilidad financiera, que se presentan en el último capítulo y que incluyen el costeo de las propuestas de mejoramiento, la empresa tendrá la opción de enfocarse en objetivos estratégicos que consideran el entorno cambiante y que demandan innovación permanente, para así asegurar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad a largo plazo.

ABSTRACT

Over the last 12 years, Proboca Dental Clinics Network has grown due to the quality of its services and above all to the professional specialists, responsible for the oral health care of the patients. However, aggressive competition, migration and new technologies push every company to explore better and new ways of doing things based on the needs of each person.

Generating a business model based on innovative and customer-centered methodologies is fundamental to guarantee a profitable and sustainable business over time. In this improvement project and through its chapters, initiatives and management schemes aimed at improving the operation, the financial structure and, above all, building and strengthening relationships with customers and potential customers have been covered and proposed, through having identified, analyzed, understood, and empathized with their touch points, pain points, wants and needs.

Finally, and through the financial feasibility indicators, which are presented in the last chapter, and which include the costing of the improvement proposals, the company will have the option of focusing on strategic objectives that consider the changing environment and the demand of permanent innovation, to ensure customer satisfaction and long-term profitability.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	2
2.1.	Validación del Modelo de Negocio: Canvas	2
2.2.	Conocimiento de Consumidores: Jobs to be done	2
2.3.	Analítica de relación de características de un producto con el nivel de satisfacción de los clientes: Modelo Kano	3
2.4.	Proyectos Similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	4
3.	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
3.1.	Antecedentes	9
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4.1.	Pertinencia e iniciativa de mejora	10
5.	OBJETIVO GENERAL	11
6.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
7.	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	13
7.1.	Entorno macroeconómico y político	13
7.2.	Análisis del Sector	16
7.2.1.	¿En qué sector se ubica?	16
7.2.2.	Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional público y privado	18
7.2.3.	Desarrollo tecnológico e industrial del sector y mercados objetivos	19
7.2.4.	Tendencias del mercado	20

7.3.	Tamaño de la industria	21
7.4.	Análisis de la competencia	21
7.4.1.	Análisis de las 5 fuerzas de PORTER	21
7.4.2.	Análisis de los resultados	24
7.5.	Análisis de la situación actual del mercado	25
7.5.1.	Mercado potencial	27
7.5.2.	Perfil del consumidor	28
7.6.	Mercado y estrategias	28
7.6.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión	28
7.6.2.	Tipo De Empresa	30
7.6.3.	Estructura Organizacional	31
7.6.4.	Ventaja Competitiva y Estrategia de Posicionamiento	32
8.	RESULTADOS	34
8.1.	Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes	34
8.2.	Funcionamiento de las Estrategias de Distribución	36
8.3.	Estrategias de precios	37
8.4.	Estrategias de Promoción y Comunicación	38
8.5.	Funcionamiento de la Estrategia Operativa	39
8.5.1.	Macroproceso	38
8.5.2.	Cadena de Valor	42
8.5.3.	Análisis de la Capacidad del Proceso - Diagrama de Flujo	42
8.5.4.	Capacidad Instalada	43
8.6.	Situación Financiera Actual	48
8.7.	Análisis FODA	49
8.8.	Definición de la Estrategia Específica Planteada para el Mejoramiento de Alto Impacto	50
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	52
9.1.	Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta	53
9.2.	Objetivos de Crecimiento y/o Financieros de la Mejora Propuesta	53
9.3.	Diseño y Desarrollo de la Mejora	54

9.3.1.	Validación del modelo de negocio: CANVAS	54
9.3.2.	Analítica de relación de características de un producto con el nivel de satisfacción de los clientes: MODELO KANO	60
9.3.3.	Conocimiento de consumidores: JOBS TO BE DONE	63
9.4.	Flujo de Procesos con las Mejoras Realizadas	65
9.5.	Simulación Incluida la Mejora Específica	66
9.5.1.	Funcionamiento de la mejora específica y como impactará en el negocio	68
9.5.2.	Manual de Franquicia de la Red de Clínicas Dentales Proboca	68
9.5.3.	Planificación de Iniciativas de Marketing Base	70
9.6.	Indicadores del Nuevo Desempeño	73
9.7.	Plan de Gestión Financiera	73
9.7.1.	Supuestos	75
9.7.2.	Costos	75
9.7.3.	Nómina Proyectada	77
9.7.4.	Compras	77
9.7.5.	Estado de Resultados Anual Proyectado	78
9.7.6.	Flujo de Efectivo Anual Proyectado	78
9.7.7.	Estado de Situación Anual Proyectado	79
9.8.	Estado de Flujos de Caja	80
9.9.	Análisis y Evaluación de Indicadores Financieros	80
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
11.	REFERENCIAS	83
12.	ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cálculo del Tamaño de la muestra	24
Tabla 2.	Escala de Likert para Encuesta	24
Tabla 3.	Puntuación de Satisfacción	26
Tabla 4.	Estratos Socioeconómicos	27
Tabla 5.	Mantenimiento equipos	46
Tabla 6.	Capacidad de Atenciones Anuales - Proboca	47
Tabla 7.	Horarios para tasas de ocupación - Proboca	48
Tabla 8.	Estados de Resultados Anual Proboca	48
Tabla 9.	Necesidades y Jobs del Cliente	63
Tabla 10.	Estrategias y Objetivos Relacionados	68
Tabla 11.	Cronograma de Trabajo Iniciativas MKT- Proboca	72
Tabla 12.	Presupuesto de MKT- Proboca	73
Tabla 13.	Datos y Supuestos- Proboca	74
Tabla 14.	Costeo Servicios Proboca	76
Tabla 15.	Resultado Presupuesto de Ingresos y Costos por Servicio	76
Tabla 16.	Nómina Proboca	77
Tabla 17.	Compras Proboca	77
Tabla 18.	Estado de Resultados Anual Proyectado Proboca	78
Tabla 19.	Flujo Efectivo Anual Proyectado	79
Tabla 20.	Evaluación Económica Proboca	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Vacunación 2021	14
Figura 2.	Financiamiento del Sistema de la Salud	17
Figura 3.	Evolución de la Odontología en el Ecuador	18
Figura 4.	Número de Odontólogos en la Sierra	20
Figura 5.	Tasa de médicos y odontólogos	21
Figura 6.	Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	23
Figura 7.	Grupo de Edad	24
Figura 8.	Género	25
Figura 9.	Canal de conocimiento de la Red de Clínicas Dentales Proboca	26
Figura 10.	Cálculo del NPS	27
Figura 11.	Organigrama Estructural Proboca	32
Figura 12.	Canal de Conocimiento de la Red de Clínicas Dentales Proboca	35
Figura 13.	Promociones Proboca	39
Figura 14.	Macroproceso Inicial - Proboca	39
Figura 15.	Procesos base Proboca	42
Figura 16.	FODA Proboca	49
Figura 17.	Estrategias - Proboca	50
Figura 18.	Canvas - Proboca	55
Figura 19.	Desafíos Canvas Proboca	59
Figura 20.	Modelo Kano Proboca	61
Figura 21.	Logo Para Toda la Vida - Proboca	64
Figura 22.	Ciclo de Vida Dental	64
Figura 23.	Cadena de Valor Proboca	66
Figura 24.	Macroproceso Propuesto - Proboca	67
Figura 25.	Procesos Propuestos Proboca	68

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto y desarrollo de las iniciativas de mejoramiento de alto impacto en la Red de Clínicas Dentales Proboca, nacen de la exigencia de generar un negocio rentable y sostenible en el tiempo. Para que esto suceda se han considerado modelos para el desarrollo de negocios como Canvas, modelos que sean ágiles para el entendimiento de las necesidades de los clientes como Jobs to be Done, y el Modelo Kano.

Estas propuestas de mejora han estimado un entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal complejo para el sector de la salud y sobre todo para el sector de la salud bucal, que se vio fuertemente afectado por la Pandemia por COVID-19. Adicionalmente, el potencial de rentabilidad de la Red de Clínicas Dentales Proboca ha sufrido de un impacto notable derivado de la agresiva competencia y que debe ser estratégicamente abordado para tomar decisiones efectivas.

El presente plan ha contemplado, a través de entender la visión del cliente y que el servicio y atención dental están inmersos en todo su ciclo de vida, implementar mejoras y productos innovadores que afianzarán el relacionamiento con el cliente, así como una experiencia satisfactoria en cada uno de los momentos de contacto, pero sobre todo que respondan a la necesidad de establecer vínculos a largo plazo.

Considerando que la Red de Clínicas Dentales Proboca tiene un modelo de expansión a través de Franquicias se detallan en este proyecto las optimizaciones desde los enfoques de estructuración de procesos, de marketing y se presenta un Plan de Gestión Financiera que asegurarán el cumplimiento del Objetivo de “Desarrollar un modelo de gestión de negocios en la Red de Clínicas Dentales Proboca, para clientes actuales y potenciales de la ciudad de Quito, a través de metodologías ágiles e innovadoras centradas en el cliente”.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Validación del Modelo de Negocio: Canvas

La Red de Clínicas Dentales Proboca ha crecido en los últimos años, concibiéndose como un negocio familiar, cuya estructuración financiera y en general organizacional carece de técnicas y modelos que le permitan tener claridad de su proyección y de indicadores de crecimiento a largo plazo.

Como lo menciona (Osterwalder & Pigneur, 2011), la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos. Este modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

2.2. Conocimiento de Consumidores: Jobs to be done

Basar el entendimiento en el conocimiento de los consumidores es la base para generar un nuevo modelo de negocio en la Red de Clínicas Dentales Proboca, no se trata únicamente de establecer encuestas con los clientes, sino que de manera técnica y a través de un ciclo de entendimiento se pueda establecer objetivos orientados a las necesidades de nuestro mercado objetivo, tal como se cita a continuación:

La teoría Jobs-to-be-Done proporciona un marco para (i) categorizar, definir, capturar y organizar todas las necesidades de su cliente, y (ii) vincular las métricas de rendimiento definidas por el cliente (en forma de declaraciones de resultados deseados) al trabajo por hacer.

Conocer todas las necesidades del cliente en un mercado determinado cambia drásticamente la forma en que una empresa se acerca al proceso de innovación. Con un conjunto completo de necesidades del cliente en Por otro lado, una empresa es capaz de descubrir segmentos ocultos de oportunidad, determinar qué necesidades están desatendidas y atendiendo, decidir qué estrategias seguir, simplificar ideación, probar conceptos para determinar su capacidad para hacer un trabajo en avance de su desarrollo, y alinear las acciones de marketing, desarrollo e I + D para crear sistemáticamente valor del cliente (Ulwick, 2016).

2.3. Analítica de relación de características de un producto con el nivel de satisfacción de los clientes: Modelo Kano

Uno de los objetivos que el Generar un Nuevo Modelo de Negocios para la Red de Clínicas Dentales Proboca busca es desarrollar un servicio innovador que posea ventajas competitivas que la competencia no ha establecido, razón por la cual entender los atributos que busca un cliente se vuelve trascendental a través de Modelos como Kano.

El modelo Kano es una metodología profunda para comprender, categorizar y priorizar 5 tipos de requisitos del cliente (o características potenciales) para nuevos productos y servicios. Proporciona un mecanismo para ayudar a las organizaciones a comprender y clasificar todos los requisitos o características de los clientes potenciales en estas 5 categorías para que puedan priorizar los esfuerzos de desarrollo en las cosas que más influyen en la satisfacción y la lealtad. Esto se realiza mediante la Encuesta Kano o, a veces, se denomina Análisis Kano (KANOMODEL.COM, 2016).

2.4. Proyectos Similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

- De acuerdo con (Teran Pico, 2019), quien analiza en su Plan de negocio la viabilidad para la creación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito con mejores prácticas internacionales de Estados Unidos, India, Colombia y Argentina, a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, con el uso de instrumentos como encuestas, entrevistas de profundidad a expertos y clientes, ha determinado la importancia de utilizar una estrategia de penetración de mercado para lograr captar una mayor cantidad de clientes. Se decidió utilizar una estrategia general de marketing de **diferenciación**, por el alto grado de innovación que ofrece el servicio. Así mismo, se determinó utilizar el sistema de operación de las empresas internacionales, las cuales consisten en realizar una reservación de cita previa indicando la fecha, hora y ubicación que se desea atender. El proyecto requeriría de una inversión inicial de 11103,18 dólares, por lo que se realizó una proyección mensual y anual hasta 5 años de los estados financieros y debido al VAN del proyecto y del inversionista salieron positivos, por ende, el proyecto es rentable.
- Según lo detallan (Alvarez Ponce, Idrugo Yopla, Coveñas Flores, & Vandewoestyne, 2018), en su Plan de negocio Plan de Negocio para determinar la viabilidad económica financiera de una aplicación móvil/web, cuyo uso permita la reducción de la capacidad ociosa de los consultorios odontológicos de Lima Metropolitana aplicando economía compartida, a través de un diseño no experimental transversal de tipo Exploratorio, descriptivo Simple, con encuestas de opinión aplicadas a 95 propietarios de consultorios y 96 odontólogos habilitados se concluyó que La viabilidad económica - financiera del plan de negocios de RAPIDENT es rentable con un VAN de s/. 12,000 y un TIR financiero de 34% para una proyección de 5 años. Se incluye también en las conclusiones que para atender a su

segmento el marketing preferente será el digital, haciendo uso de correo electrónico masivo de forma quincenal. Anuncios en redes sociales (Facebook y LinkedIn), en páginas web y revistas especializadas con alto volumen de visitas por parte de odontólogos.

- De conformidad con lo descrito en el Plan de Negocios para un Nuevo Canal de Ventas En Vía A Samborondón Para La Clínica Dental “Mundo Dental Laser”, de (Páez Alvarado & Rodríguez Erazo, 2014), cuyo objetivo Viabilizar el crecimiento integral de la clínica dental “MUNDO DENTAL LASER”, conquistando nuevos mercados por medio de una sucursal ubicada en la Av. Samborondón de la Parroquia “La Puntilla”, mediante investigaciones cuantitativas y cualitativas a través de encuestas se ha establecido que se debe aprovechar como oportunidad de negocio, la ubicación de la clínica, ya que Samborondón es denominada Zona Elite, y la gran demanda de fluidez de gente que vive y visita la zona.

Se recalca la importancia de concientizar al cuidado bucodental, y dar a conocer que es una parte tan importante del ser humano, como cualquier otro órgano el cuerpo, y caso contrario de no cuidarla puede generar problemas mayores a la salud, combatiendo la odontofobia. Entre las conclusiones relevantes es la importancia del aporte al medio ambiente con las normas de Bioseguridad que establezca la clínica. La clínica mantendrá una mentalidad enfocada en aplicar herramientas de marketing y publicidad. Basará su gestión en INDICADORES DE SEGUIMIENTO:

- ✓ Nivel de ventas real versus el nivel de ventas pronosticado, si el porcentaje es mayor a 100 quiere decir que se está cumpliendo, si es menor a cien indica que no va tan bien como se esperaba.
- ✓ Margen de utilidad: Si el margen de utilidad está entre el 25% y 35% es aceptable para este caso, si el margen está cayendo menos del 25% quiere decir que está mal y se deberá tomar acciones, como revisar los gastos o el cumplimiento de las ventas.

- ✓ Satisfacción de los clientes: Por medio de encuestas a los clientes se medirá la satisfacción, como meta se deberá llegar a una calificación de no menos de los 8 puntos sobre 10.

- Como se describe en el Plan estratégico y de marketing de la Clínica Dental Nueva Sonrisa, (Córdova Ramírez, Puente Zapata, Refulio Zelada, Vera Collahuazo, & Seminario Córdova, 2019), orientado a proponer un concepto de Negocio y un Plan de Marketing que contribuyan a generar valor a la Clínica Dental nueva Sonrisa, buscando una mayor satisfacción al paciente, a través de investigaciones cuantitativas y cualitativas, realizadas a través de encuestas y entrevistas con funcionarios y clientes, en la ciudad de Lima – Perú:
 - 1.1.El proyecto se encuentra con una coyuntura y estructura adecuadas para ser explotadas y por consiguiente reportar muy buenos resultados.
 - 1.2.El Mercado odontológico en el distrito de Villa el Salvador se encuentra en pleno crecimiento.
 - 1.3.Los dueños de La Clínica Dental Nueva Sonrisa son conscientes del servicio eficiente que debe prevalecer, resaltando la seguridad y por ello están en la obligación de ofrecer a su clientela un servicio de alta calidad como ventaja competitiva para distinguirse de su competencia.
 - 1.4.La Clínica se encuentra ubicada en una zona estratégica en Villa el Salvador, bastante transitada, entre dos avenidas principales muy cerca, apenas a unos metros, de su mayor competidor el Hospital de la Solidaridad, lo que hace posible que su recordación sea asimilada con mucha facilidad.
 - 1.5.En el servicio de atención dental y prevención bucal la publicidad “boca a boca” es de las más eficientes para atraer y fidelizar a los clientes. Los dueños de la clínica son conscientes de este tipo de publicidad, lo cual están acentuándolo y transmitiendo a todo su personal de la importancia de esta.

2. Conforme lo descrito en el proyecto “Diseño de un Plan Estratégico para la Clínica de Especialidades Odontológicas “Dental Go”, (Cueva Castillo, 2020), ubicada en la ciudad de Quito, Ecuador”, y de acuerdo a aquellos objetivos relacionados con el proyecto materia de este plan de mejora de alto impacto, como son: *analizar mediante la herramienta DOFA las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Clínica a intervenir, formular y definir el marco estratégico de la organización, (misión, visión y valores de la Clínica de Especialidades Odontológicas), establecer políticas de calidad en la Clínica de Especialidades Odontológicas y definir estrategias corporativas para la Clínica de Especialidades Odontológicas*, mediante una investigación cuantitativa basadas en encuestas a pacientes (320) que asisten regularmente al a Clínica de Especialidades odontológicas “Dental GO”, en sus dos sucursales, se llega a las siguientes conclusiones:
 - 2.1. Se demostró la importancia de diseñar un direccionamiento estratégico para la clínica odontológica ya que nos permite conocer más a fondo las debilidades que se están presentando y así poder solucionarlos de la mejor manera.
 - 2.2. Para que una empresa tenga procesos estratégicos acertados es importante tener en cuenta los perfiles de los cargos necesarios, además de realizar continuamente capacitación al personal.
 - 2.3. Teniendo establecida una misión y visión se da una identidad a la empresa proyectando una imagen positiva, siendo fuente de motivación para el equipo de trabajo logrando así toma de decisiones acertadas que con lleven al éxito de la institución.
 - 2.4. La implementación de los valores corporativos da una ventaja competitiva a la organización ya que se basa en valores propios y únicos de la empresa, estos valores se transmiten al equipo de trabajo, lo cual nos permite lograr un ambiente laboral favorable que se ve reflejado en la satisfacción de los usuarios y/o clientes.

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

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Antecedentes

En un entorno tan volátil como el actual, considerando como factores determinantes la Pandemia por COVID-19, y los procesos de migración de los últimos años al Ecuador y específicamente a la ciudad de Quito; el mercado de clínicas dentales ha incrementado de manera significativa, volviéndose los servicios de cuidado dental altamente competitivos, sobre todo debido a que la estrategia se basa en el liderazgo de costos, incluyendo en su gama de ofertas aquellas relacionadas con precios bajos y promociones que muchas veces no garantizan una atención profesional y técnica y que no se centran en las necesidades y la atención proactiva de la salud bucal de los pacientes.

La Red de Clínicas Dentales Proboca, se ha expandido a partir del 2002, a través de la otorgación de franquicias, sin embargo, este crecimiento no ha venido acompañado de tres ejes fundamentales: una visión estratégica e innovadora, la estructuración técnica de las perspectivas financiera, de procesos y operaciones, talento humano, de marketing estratégico y de experiencia del cliente y por último no se ha considerado en la actualidad la variable de los patrones de consumo que, por el riesgo al contagio se ha impregnado en los usuarios con la disminución en la frecuencia de visitas a los centros odontológicos.

Es así como este proyecto nace con la idea de preservar la marca y de que a través de la formalización de los procesos internos y fundamentalmente del desarrollo de *ventajas competitivas y servicios diferenciadores*, otorgados por los profesionales certificados y especialistas de la red de Clínicas Dentales Proboca se pueda cumplir con sus objetivos de rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento, y posicionamiento, tanto como de aporte a la salud oral de los pacientes de la ciudad de Quito.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Pertinencia e iniciativa de mejora

La Red de Clínicas Proboca fue creada en el 2002 con el fin de brindar servicios odontológicos en todas sus especialidades, y sobre todo velar por el bienestar del paciente, propósito que en la actualidad se ha visto distorsionado y relegado por los pacientes, que optan por acceder a la competencia cuyos objetivos se han focalizado principalmente en la rentabilidad sin considerar la responsabilidad social corporativa, -calidad, precios justos y en general la salud del paciente y el cuidado ambiental-.

Se evidencia que el mercado de consultorios y clínicas dentales, a pesar de su crecimiento acelerado no se ha transformado, ni incluido en el desarrollo de sus productos metodologías ágiles para el conocimiento del cliente.

El desarrollar un nuevo e innovador *modelo de negocio* para la Red Clínicas Dentales Proboca pretende entonces centrar la entrega de sus servicios en las necesidades que la competencia no está satisfaciendo, en la experiencia del cliente, y su ciclo de vida, con el objetivo de crear valor y lograr una verdadera relación emocional y fidelización con los pacientes.

5. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión de negocios en la Red de Clínicas Dentales Proboca, para clientes actuales y potenciales de la ciudad de Quito, a través de metodologías ágiles e innovadoras centradas en el cliente, para el segundo semestre del 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 6.1. Alcanzar una participación del 0.24% en el mercado de servicios odontológicos en la ciudad de Quito, para el segundo semestre 2022 a través de la implementación de metodologías centradas en el cliente.
- 6.2. Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas Dentales Proboca al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
- 6.3. Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relacionamiento con los clientes, satisfacción y fidelización en la Red de Clínicas Dentales Proboca de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
- 6.4. Establecer un servicio de odontología diferenciado para el segundo semestre 2022, para los pacientes de la ciudad de Quito, a través del conocimiento del ciclo de vida del cliente – paciente.
- 6.5. Garantizar un NPS del cliente del 90% para los clientes de la ciudad de Quito, mediante el uso de metodologías de análisis de satisfacción y evaluación del desempeño de los especialistas odontológicos para el segundo semestre 2022.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Entorno macroeconómico y político

Para realizar el análisis del entorno macroeconómico y político de la Red de Clínicas Dentales Proboca, utilizaremos PESTEL, al ser esta una herramienta que desde la estrategia permitirá entender el impacto de las amenazas y oportunidades para así aprovecharlas en la definición de las ventajas competitivas del negocio.

POLÍTICO

Las diferentes definiciones e incertidumbre con relación a los proyectos de ley de la salud (privatización o no de este sector) podrían afectar la continuidad, sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

A pesar de que existen en el Ecuador ciertas campañas que ayudan e incitan a la población a la asistencia y cuidado bucal, la odontología no se fomenta de la manera que se requiere, claramente no siendo la salud dental una prioridad para el estado.

Desde 1970 en el Ecuador se impulsa el desarrollo profesional de los estudiantes de odontología a través de la implementación y cumplimiento de *la rural, misma que ha permitido a los odontólogos graduados, adquirir una formación práctica* y que llega adicionalmente a lugares más necesitados en nuestra comunidad.

ECONÓMICO

La situación económica del país y sobre todo aquella derivada por la Pandemia COVID-19 y el desempleo determinan y condicionarán las decisiones económicas, esto por la afectación de la capacidad de pago, el acceso al crédito o el gasto de los usuarios- clientes, para este tipo de

servicio, que muchas veces no es apreciado como primario. No obstante, es básico reconocer que la odontología, a pesar de haber sufrido una afectación como lo han hecho varios negocios e industrias, se ha mantenido definitivamente sin generar la misma rentabilidad del pasado.

SOCIAL

Los patrones de consumo por el COVID-19, generan el temor al contagio, y la incertidumbre de este virus como una enfermedad comunitaria en la que de manera cíclica aparecen diferentes variantes, y a pesar del proceso de vacunación que se ha llevado a cabo hasta la presente fecha con un 72.5% de la población con segunda dosis, podrían afectar aún al crecimiento esperado por la Red de Clínicas Dentales Proboca.



Figura 1. Vacunación 2021
Fuente (ECUADOR, 2022)

Los cambios sociales y culturales, los cambios de comportamiento y la orientación al cuidado y salud bucal y la importancia que también en algunos estratos sociales se le da a una buena imagen, podrían ser de impacto positivo para el negocio odontológico.

Debemos mencionar que tener una sonrisa saludable parte mucho más allá de lo estético. "Muchas enfermedades que afectan al organismo en su conjunto tienen su primera manifestación en la cavidad bucal", según la publicación especializada 'Dentistry Today'. (PRESS, 2018)

TECNOLÓGICO

Los cambios tecnológicos como la robotización, podrían ser ventajas competitivas a las que la Red de Clínicas Proboca debería anticiparse, esto sin embargo implica una alta necesidad de inversión.

El acceso de los clientes – pacientes al Internet, a las redes sociales es fundamental en la concepción de los servicios y la experiencia de cada uno de ellos.

El plan del negocio se realizará basado en el marketing centrado en el cliente. El área que se encargue de su implementación, con el debido análisis atacará a puntos estratégicos dentro de las redes sociales y las páginas web para explotar el mayor potencial servicial de toda la información que se vaya a administrar

ECOLÓGICO

Las tendencias de responsabilidad social corporativa demandan clínicas dentales orientadas a impactar positivamente en el ambiente a través del manejo de desperdicios, del uso de materiales biodegradables y orgánicos que contribuyan a un planeta más limpio. Esto implica también un nuevo modelo de negocio e inversiones que podrían impactar positivamente al cliente.

La Red de Clínicas Dentales Proboca entiende bien que esto generará una inversión direccionada al cuidado medioambiental con modelos de impacto mínimo al planeta y su preservación. Esto ayudará a que la Red de Clínicas Dentales Proboca mejore la imagen y percepción de marca por parte de sus pacientes e inclusive impacte globalmente generando convenios para el trabajo mancomunado entre esta y otro tipo de instituciones, es una manera positiva y global con la que la mayoría de las empresas se identifican.

LEGAL

La normativa relacionada a la mala práctica médica es un factor que impacta en el riesgo financiero, de imagen y reputacional de los profesionales y clínicas dentales en general. *“Art. 146.- Homicidio culposo por mala práctica profesional. - La persona que al infringir un deber objetivo de cuidado, en el ejercicio o práctica de su profesión, ocasione la muerte de otra, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años”.* (CODIGO ORGANICO INTEGRAL PENAL, COIP, 2014, pág. 50)

Las reformas laborales con características de flexibilidad podrían favorecer la contratación de profesionales por horas e impactar positivamente en el gasto fijo para la Red de Clínicas Dentales.

7.2. Análisis del Sector

7.2.1. ¿En qué sector se ubica?

La Red de Clínicas Proboca y sus servicios de cuidado bucal se ubican en el sector de la salud, situación que se encuentra ratificada en la Constitución de la República, que determina a este sector como un derecho en su *“Art. 3. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes”.* (Constitución de la República, 2015).

Así mismo en el Art. 32 se establece que: *“La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.*

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.” (Constitución de la República, 2015)

La Constitución ecuatoriana determina que el Estado debe garantizar la salud como un derecho a todos los ciudadanos, mediante políticas públicas en lo social, económico, cultural y educativo; además determina que el financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente. En el Figura que se presenta a continuación, se detalla cómo se organiza y financia el sistema nacional de salud del Ecuador.

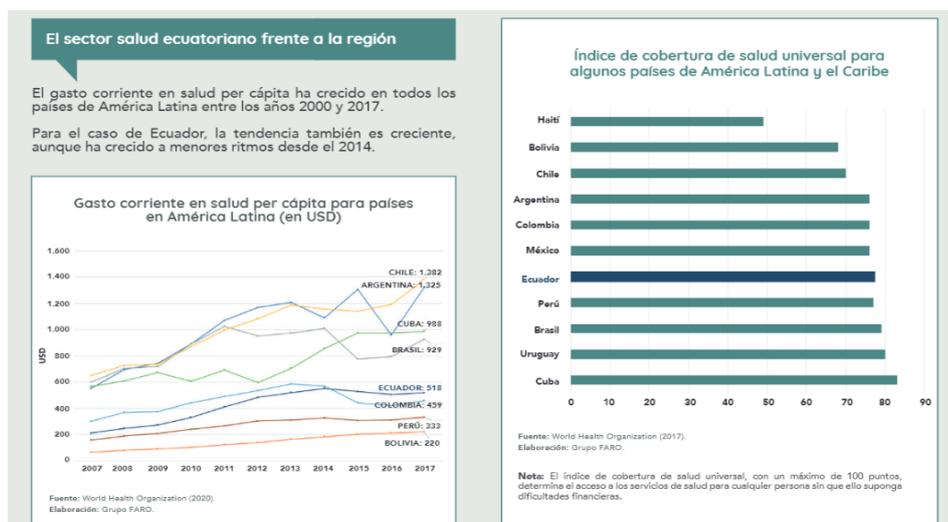


Figura 2. Financiamiento del Sistema de la Salud
Fuente (Faro, 2020)

7.2.2. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional público y privado

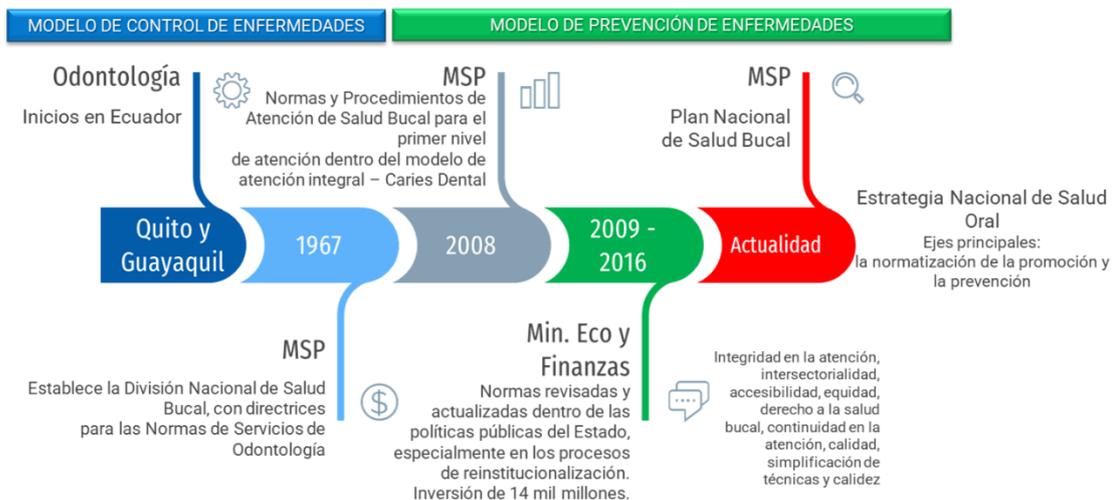


Figura 3. Evolución de la Odontología en el Ecuador
Fuente: Elaboración propia, (Cabeza-Berhardt, 2018) (Ediciónmédica, 2017), (Palomeque, 2018)

Para analizar el sector de la clínica dental privada, es importante realizar tanto un análisis externo como interno. Los factores macroeconómicos pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la Red de Clínicas Dentales Proboca en un futuro.

De acuerdo con el artículo de la Doctora Paola Palomeque Calle, y fundamentando sus análisis en la investigación de Jaime Pinilla Domínguez, “*el sistema actual de atención médica dental y los servicios dentales de salud en el Ecuador, son financiados tanto por el sector privado en un 70% - 75%, como público 25 - 30%, donde la mayoría de los servicios se financian a través de pagos personales, o planes de salud dental privados (Domínguez, 2015)*” . (Palomeque, 2017)

7.2.3. Desarrollo tecnológico e industrial del sector y mercados objetivos

Con el paso del tiempo el Ecuador ha ido evolucionando en cuanto a la tecnología, en el año 2006, 6 de cada 100 ecuatorianos tenía acceso al Internet mientras que para el año 2012, este número aumento a que 60 de cada 100 ecuatorianos tenía acceso a Internet. Por otro lado, en los últimos años el país ha mejorado su posición en la disponibilidad de tecnología en red, registrando así un mejor desarrollo en áreas de la telefonía y los diversos servicios que ofrece el acceso al Internet, 80.1% de la población, actualmente *“14,25 millones de usuarios con acceso a Internet de los cuales 14 millones están en propiedades de Facebook Inc. y 10,5 en propiedades de Alphabet (Google)”*. (Ponce, 2021)

La encuesta multipropósito del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, en el 2020 dice que el analfabetismo digital en personas entre 15 y 49 años disminuyó 1,2 puntos, con respecto al 2019 que fue de 11,4 %.

En consecuencia, en el Ecuador entre el 2019 y 2020 en el sector rural la brecha digital disminuyó de 20,0 % al 16,8 % y en el área urbana del 7,8 % al 7,5 %. Por otra parte, el equipamiento tecnológico en el hogar entre el 2019 y 2020 aumentó del 23,3 % al 25,3 % por el uso de computadoras de escritorio.... Además, el lugar de uso de internet a nivel nacional: un 86,1 % accede desde sus hogares, así como también las personas que residen en el área urbana y rural. (EL UNIVERSO, 2021)

De acuerdo con un estudio del *Global Information Technology Report*, presentado por el Foro Económico Mundial, el Ecuador se posicionó en el puesto 2018, en cuanto a su capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las TIC'S, e indica también la disposición que tienen los gobiernos, negocios y ciudadanos para tomar ventaja de ellos y verificar el nivel de uso que tienen.

7.2.4. Tendencias del mercado

La toma de decisiones dentro del ámbito de tendencias conlleva un exhaustivo análisis, el mercado se maneja de manera fluctuante tanto, en oferta como demanda, por lo tanto, la Red de Clínicas Proboca debe estar preparada para estos cambios. El diseñar el plan de negocio para fortificar sus capitales nos ayudará sobre la base de la planificación y sus resultados a elevarlos a los estándares de alto nivel ya previstos y poner en marcha nuevas acciones e iniciativas que alcancen beneficio a corto mediano y largo plazo. El crecimiento permanente del número de odontólogos en la región Sierra (Hidalgo, Gaibor, Conto, & Pincay, 2017), con una oferta de servicios odontológicos, podría afectar a la percepción del usuario, en las necesidades básicas de atención como en las exigencias de calidad y perfeccionamiento continuo.

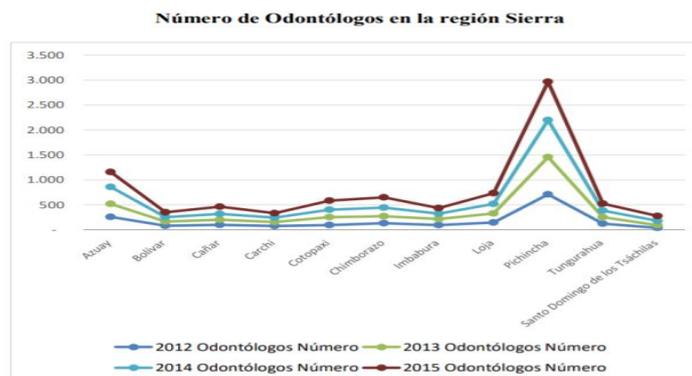


Figura 4. Número de Odontólogos en la Sierra
Fuente (INEC, 2018)

Una nueva propuesta de Odontología comercial, que será inevitablemente cada vez más agresiva, perseguirá que las clínicas mejoren sus prestaciones y que éstas presenten de nuevo un balance económico positivo y exitoso. (DEpodent, 2017).

Claramente, los servicios odontológicos se verán favorecidos por las nuevas tecnologías como *Impresión 3D*, *las radiografías digitales*, *las cámaras intraorales*, *el láser*. (Menedent Clínica Dental, 2020)

7.3. Tamaño de la industria

El crecimiento permanente del número de odontólogos en la región Sierra (Hidalgo, Gaibor, Conto, & Pincay, 2017), con una oferta de servicios odontológicos, podría afectar a la percepción del usuario, en las necesidades básicas de atención como en las exigencias de calidad y perfeccionamiento continuo. Así mismo el INEC detalla en su Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud el crecimiento de profesionales de la salud bucal entre los años 2000 -2018 de 1.21 a 3 odontólogos por cada 10.000 habitantes. Bajo estos antecedentes, la base de la sostenibilidad en la Red de Clínicas Dentales Proboca está determinada por la diferenciación de la competencia y el definir las reales necesidades de un paciente, más allá de la calidad del tratamiento.



Figura 5. Tasa de médicos y odontólogos
Fuente (INEC, 2018)

7.4. Análisis de la competencia

7.4.1. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Amenaza de nuevos entrantes o competidores (alto nivel de impacto)

Considerando las barreras de entrada para el sector Odontológico, como la diferenciación del producto, la identificación y la lealtad con la marca se determina que los nuevos entrantes y competidores generan una amenaza de nivel alto por, derivado esto del número de odontólogos que se gradúan en la

actualidad, que ha ocasionado una variación en 15 años de 1 a 3 odontólogos por cada 10 mil habitantes. Así mismo no beneficia al mercado odontológico los profesionales en la salud dental de otros países que han llegado al país ofertando servicios a costos mínimos definitivamente impacta en el negocio de la salud oral.

Rivalidad entre competidores (alto nivel de impacto)

Los competidores directos ya no son directamente las clínicas especializadas que podrían centrarse más en las necesidades de los clientes, sino aquellos pequeños consultorios dentales que captan mercado con promociones que afectan la calidad de los servicios. En el 2011 se registraron 106 Consultorios dentales, con 2 millones de habitantes. Al 2021 con 2.7 millones de habitantes el número de Consultorios dentales registrados ha crecido 5 veces. (INEC, 2018). Adicionalmente hay que recalcar el mercado odontológico no se ha caracterizado por innovar sus servicios y productos, la base de la diferenciación son los costos.

Posición de fuerza de clientes (alto nivel de impacto)

El poder de negociación de los clientes es alto considerando que los factores de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores está marcada por el precio y promociones que, a pesar de que podrían afectar la calidad del servicio tienen más peso en la decisión del cliente. Será entonces importante generar una política de precios muy asequible pero que no afecte la calidad de los servicios y la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente se incluye en este análisis la decisión de priorización de los clientes al cuidado dental derivado del temor a este tipo de atenciones que pueden incrementar el riesgo de contagio. Será fundamental para la Red de Clínicas Dentales Proboca reforzar de manera proactiva en sus comunicaciones con el cliente las medidas de bioseguridad con las que será atendido.

La Red de Clínicas Dentales Proboca deberá aprovechar y posicionar con el cliente la contribución a la calidad debido a que cuenta con profesionales de vasta experiencia, conocimiento y profesionalismo.

Amenaza de productos sustitutos. (alto nivel de impacto)

Se consideran productos sustitutos en la odontología a servicios similares que ofrece la competencia basada en promociones y precios. Será importante entonces fortalecer y generar estrategias que fidelicen a los clientes para ocasiones una amenaza reducida en estos productos sustitutos, tales como mejores planes de pagos con financiamientos directos o con tarjetas de crédito.

Posición de fuerza de proveedores (nivel medio)

Proboca ha generado alianzas estratégicas con un grupo de proveedores nacionales específicos que podrían ser escasos si sobre todo se evalúa la calidad, la empresa suele generar compras de suministros en el exterior de manera informal, por lo que podría buscar convenios y alianzas con proveedores internacionales, sobre todo analizando los tiempos de importación.

Contexto Institucional (alto nivel de impacto)

Afecta en un alto nivel también, ya que las diferentes regulaciones en el sector de la salud, permisos de funcionamiento, inspecciones y la incertidumbre con relación a la privatización de los servicios pueden ser barreras en el crecimiento de la Red de Clínica Dentales Proboca.

Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$$

Figura 6. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra
Fuente, (Fernandez, 1996)

Se consideró que existe un conocimiento de la población, que representaba 1200 pacientes de la base de datos de la Red de Clínicas Dentales Proboca:

Donde:

N=	Tamaño de la población	1200
Z=	Nivel de confianza	1,96
p=	probabilidad de éxito	0,95
q=	probabilidad de fracaso	0,05
d2=	precisión (error máximo admisible en términos de prop	0,03

n=

173,57

Tabla 1. Cálculo del Tamaño de la muestra
Fuente Autoría propia

La Encuesta efectuada fue administrada a un total de 183 pacientes de la Red de Clínicas Proboca, ubicados en los sectores norte, centro, sur de la Ciudad de Quito, los Valles de Cumbayá y Tumbaco.

Se utilizó una escala de Likert, bajo las siguientes categorías:

- 1= Malo
- 2= Regular
- 3= Aceptable
- 4= Bueno
- 5= Excelente
- N/A= No Aplica

Tabla 2. Escala de Likert para Encuesta
Fuente Autoría propia

7.4.2. Análisis de los resultados

Mercado objetivo

En función de los resultados obtenidos, se determina que la población activa, pacientes de Proboca está entre los 21 y 59 años, que corresponden al 88.52% del total de la muestra encuestada. Por lo que el enfoque para la creación de un modelo de negocios debe considerar una alta dispersión en la segmentación y enfoque de iniciativas de mejora. Si bien es cierto el rango de edad de los clientes que más acuden a Proboca son los de 21 a 59 años al saber que es el rango de

edad en donde las personas comienzan a tener más dificultades en sus dientes y encías se potenciara con un plan de negocio enfocado en este rango de edad.

¿Cuál es tu grupo de edad?

Respondidas: 183 Omitidas: 0

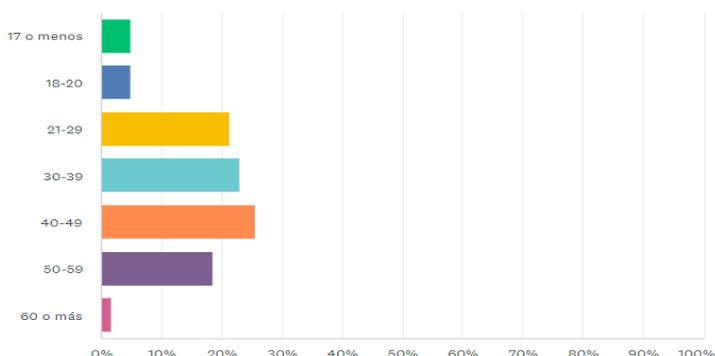
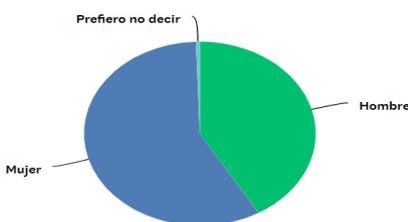


Figura 7. Grupo de Edad
Fuente: Encuesta

Al ser la salud bucal un servicio de atención médica, no se ve una alta diferencia en el género, sin embargo, al ser las mujeres quienes en un porcentaje mayor demostraron interés en contestar la encuesta, resulta importante establecer un plan de acción dirigido a este segmento. Si bien es cierto las mujeres cuidan más de la estética que los hombres por lo tanto acudirán de inmediato a la red de clínicas, eso en cuanto a lo estético, no obstante, no se descarta que el cuidado dental abarca mucho más que lo estético, es cuestión de salud y cuidado

¿Cuál es tu género?

Respondidas: 183 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Hombre	41,53 % 76
Mujer	57,92 % 106
No binario	0,00 % 0
Prefero no decir	0,55 % 1
TOTAL	183

Figura 8. Género
Fuente: Encuesta

Como podemos notar en el grafico subsecuente el conocimiento por parte de los usuarios acerca de la Red de Clínicas Dentales Proboca en su mayoría se da por las **referencias de clientes**, entonces se debe hacer énfasis en direccionar recursos adecuados que generen el marketing necesario para poder explotar las vías de información tecnológicas

¿A través de que canal conociste de la Red de Clínicas Dentales Proboca?

Respondidas: 182 Omitidas: 1

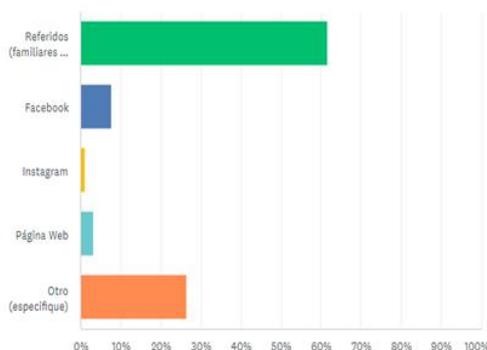


Figura 9. Canal de conocimiento de la Red de Clínicas Dentales Proboca
Fuente: Encuesta

En función de toda la encuesta se determina que el índice de satisfacción de los pacientes de la Red de Clínicas Proboca está en el 4.46 / 5. Al contar con un indicador por factor investigado genera resultados superiores en su mayoría superiores al 4, nos da la pauta para entender que los pacientes de la Red de Clínicas Dentales Proboca, tienen un alto nivel de satisfacción y nos establece un reto para buscar diferenciadores de la competencia.

PREGUNTA	Weighted Average
Q5. Respuesta via WhatsaApp	4,36
Q6. Respuesta via Página WEB	3,88
Q7. Respuesta de aseguradoras	4,08
Q8. Atención telefónica	4,42
Q9. Facilidad para generar tu cita	4,49
Q10. Información otorgada el primer día	4,5
Q11. Calidad de la atención en la recepción	4,5
Q12. Claridad de la explicación de los siguientes pasos	4,49
Q13. Tiempo de espera previo al diagnóstico	4,36
Q14. Nivel de empatía y comprensión de la necesidad	4,5
Q15. Claridad de explicación sobre la patología	4,57
Q16. Claridad sobre las etapas y duración del tratamiento	4,44
Q17. Información recibida respecto al presupuesto y formas de pago	4,54
Q19. Atención amable, empática con sus necesidades (del odontólogo especialista)	4,69
Q20. Explicaciones específicas sobre el procedimiento (del odontólogo especialista)	4,64
Q21. Solución del Problema o Dolencia (del odontólogo especialista)	4,6
Q22. Información sobre cuidados y acciones posteriores (del odontólogo especialista)	4,6
Q23. Cumplimiento del tratamiento (del odontólogo especialista)	4,58
Q24. Seguimiento del tratamiento o diagnóstico (del odontólogo especialista)	4,52
	4,46

Tabla 3. Puntuación de Satisfacción
Fuente: Encuesta

Así mismo considerando la importancia del nivel de recomendación, al ser esté la primera fuente de atracción de pacientes, se demuestra a partir del cálculo del Indicador NPS que la Red de Clínicas Dentales Proboca tiene un alto nivel de promoción por parte de sus pacientes, lo que obliga definitivamente a tomar acciones diferenciadoras en todos los atributos de sus productos y servicios.



Figura 10. Cálculo del NPS
Fuente: Encuesta, (QuestionPro, s.f.)

7.5. Análisis de la situación actual del mercado

7.5.1. Mercado potencial

Considerando que la salud bucal está cada vez siendo fundamental en la salud general de los pacientes y también en el ámbito estético, el mercado potencial se amplía para la Red de Clínicas Dentales Proboca. Tomando datos de la encuesta realizada podemos notar que la edad de 21 a 59 es el rango de edad que acuden a nuestros centros odontológicos con más frecuencia y vemos que es un rango de edad casi abarca en su totalidad la vida promedio de un ser humano.

Descripción	Porcentaje
Clase Alta	13%
Clase Media Alta	23%
Clase Media	28%
Clase Social media Baja	21%
Clase Social Baja	15%

Tabla 4. Estratos Socioeconómicos
Fuente, (INEC, 2018)

Se ha tomado la Tabla 1 (INEC, 2018). para analizar los estratos socioeconómicos del Ecuador. Por lo que, el 36% de la población podría no tener

los recursos para utilizar los servicios dentales, sin embargo, un 65% podría acceder a servicios dentales similares a los que ofrece la Red de Clínicas Dentales Proboca. Cabe destacar nuevamente que los mejoramientos constantes y la innovación en sus servicios, con precios accesibles para alcanzar a todo el mercado son esenciales.

7.5.2. Perfil del consumidor

Los consumidores directos, tanto como los clientes de la Red de Clínicas Dentales Proboca corresponden a estratos socioeconómicos desde los rangos medios hasta los altos, y oscilan entre los 21 y 59 años. Se debe también comprender que las respuestas se obtuvieron de los representantes de menores de edad, por lo que no se descartará que también los usuarios finales son adolescentes que sobre todo asisten por tratamientos de ortodoncia.

7.6. Mercado y estrategias

7.6.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y visión

Naturaleza y estilo corporativo

Proboca es una red de clínicas dentales con más de 12 años de experiencia que brinda servicios odontológicos con todas las especialidades. Nuestra cultura está basada en la transparencia, sencillez, calidez y en la cercanía con nuestros pacientes. El equipo de Proboca es seleccionado y desarrollado con el objetivo de construir relaciones directas y que acompañen a cada paciente y sus familias a través del tiempo con soluciones de calidad.



La filosofía de marca

Buscamos ser identificados de manera directa ante un mercado altamente competitivo, a través de una marca que englobe la odontología y a la vez el bienestar del paciente en un mismo concepto, de ahí nace “PRO-BOCA, CLINICAS DENTALES”.

Nuestra marca persigue transmitir al paciente sensaciones y soluciones una verdadera identidad y relación emocional con los pacientes.

El Propósito

*En pro de tu sonrisa,
en pro de tu salud bucal y la de tu familia.*

La Misión y Compromiso

Aseguramos la Salud y Estética Dental de nuestros pacientes, con servicios odontológicos integrales y adecuados a sus necesidades, a través de la más amplia Red de Clínicas Dentales y la atención de profesionales especializados, alineados a nuestros valores corporativos.

La Visión

Liderar el mercado de servicios odontológicos, basados en el reconocimiento de nuestros pacientes, como la única Red de Clínicas Dentales que hace de la atención odontológica una experiencia modelo de integridad, profesionalismo, personalización y calidez humana.

Los Valores Corporativos

- Honestidad e integridad

Las relaciones a largo plazo con nuestros pacientes se basan en los más altos estándares éticos, en la transparencia, confianza y en la rectitud del ejercicio de nuestra profesión

- Calidad

La calidad de la atención, procedimientos y del servicio que ofrecemos a nuestros pacientes no es negociable. Somos un equipo responsable y profesional.

- Compromiso con los pacientes

Nos orientamos de manera total a nuestros pacientes, a través de una atención cálida, personalizada, amable y cortés, con el único objetivo de satisfacer completamente sus necesidades. Esto hace nuestra diferencia.

- Seguridad

Valor fundamental en nuestros servicios. Basamos nuestra atención, sobre todo, en la competencia técnica de nuestros profesionales y en nuestros equipos de última tecnología.

7.6.2. Tipo De Empresa

La Red de Clínica Proboca se gestiona a través de un modelo de franquicias, mismas que se creó con el fin reproducir de todos los elementos del modelo con el que cuenta actualmente el negocio, se incluye sobre todo el nombre comercial, la marca, el modelo de atención y procedimientos, los diseños de apariencias distintivas y la imagen en general.

Estado Legal Actual

Proboca está concebida como una marca comercial. La gestión administrativa, financiera y tributaria se basa en la personería natural, cuyo responsable actual es el Gerente General. Cumple con todos los requisitos actualizados de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos y demás entes de control en materia sanitaria.

7.6.3. Estructura Organizacional

Proboca ha definido su Estructura Organizacional, sobre la base de:

1. Lineamientos de la Gerencia General.
2. Normativas Internas y Externas Vigentes

Proboca se estructura por “Funciones”, dada la naturaleza de la gestión y servicios a entregar a los pacientes, y la proyección establecida a largo plazo.

Esta estructuración básica por el modelo de servicio facilita la eficiencia y la especialización de cada odontólogo y colaborador en Proboca.

El Manual de funciones por cargo fue desarrollado sobre la base de buenas prácticas en la Gestión del Talento Humano, misma que considera a los Descriptivos fundamentales para la ejecución de los procesos de Recursos Humanos.

Los cargos son descritos de acuerdo con factores y formatos establecidos y consideran el levantamiento de la siguiente información:

1. NOMBRE DEL CARGO
2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
3. NIVEL DE REPORTE
4. AREA
5. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO
6. INDICADORES DE GESTIÓN

7. ORGANIGRAMA ESPEFÍCO
8. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
9. PERFIL DEL CARGO
 - a. PERFIL DURO
 - b. PERFIL DE COMPETENCIAS

La Red de Clínicas Dentales Proboca está regida de manera informal por un Código de Gobierno Corporativo basado en los valores corporativos definidos, sobre todo aquellos relacionados con la Honestidad, Integridad, la Calidad y Seguridad. La gerencia general vela por que el accionar de todos quienes conformar la red aplique prácticas basadas en valores y en equidad, diversidad e inclusión.

Organigrama organizacional

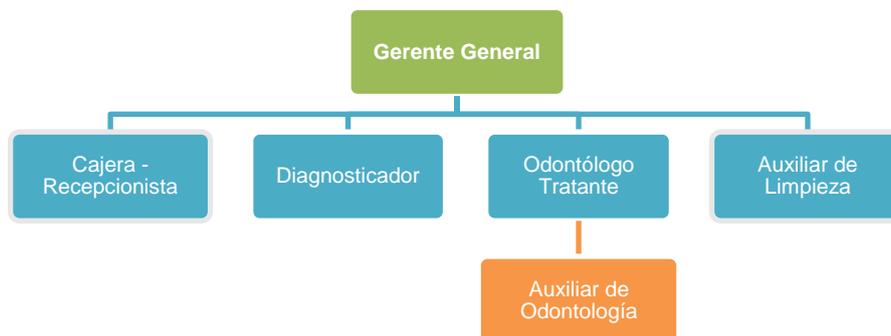


Figura 11. Organigrama Estructural Proboca
Fuente, Elaboración Propia

La Gerencia General, odontólogo de profesión, tiene a cargo la dirección, administración y el control directo de la aplicación del modelo de servicio y tratamientos especializado.

El proceso define que los pacientes deben ser atendidos inicialmente por un/a Cajera Recepcionista, quien se encarga de la recepción,

La Red de Clínicas Proboca cuenta con 8 Clínicas en la ciudad de Quito y Valles aledaños:

1. San Rafael
2. Conocoto
3. Sangolquí
4. Tumbaco
5. Río Coca
6. Carcelén
7. Villa Flora
8. Solanda

7.6.4. Ventaja Competitiva y Estrategia de Posicionamiento

La Red de Clínicas Dentales Proboca ha alcanzado su posicionamiento y la posibilidad de expandirse una vez que en el mercado ha sido reconocida por el alto nivel técnico, basado en profesionales de calidad, que de manera permanente se actualizan en los nuevos procedimientos y tendencias en salud bucal. Esta es la primera ventaja competitiva, basada en diferenciación y sobre la cual la Red de Clínica enfoca sus acciones de atracción, retención y fidelización de pacientes.

Por otra parte, la atención personalizada desde el primer contacto digital o personal y a través de toda la experiencia de un paciente, incluyendo el seguimiento personalizado postratamiento, marca actualmente su estrategia para posicionarse y mantenerse activa en un mercado altamente competitivo.

8. RESULTADOS

8.1. Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes

La Red de Clínicas Proboca cuenta actualmente con los siguientes servicios:

✓ **Ortodoncia**

Se encarga de todo estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de las estructuras dentomaxilofaciales.

✓ **Periodoncia**

Prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan los tejidos que dan soporte a los órganos dentarios.

✓ **Endodoncia**

Tratamiento de conductos radiculares, esto corresponde a toda terapia que es practicada en el complejo dentino-pulpar de un diente.

✓ **Rehabilitación**

Devuelve la función estética y armonía oral mediante prótesis dentales por pérdida de dientes, grandes destrucciones o problemas estéticos.

✓ **Estética Dental**

La estética representa una preocupación constante, tanto como por parte del paciente como por parte del dentista.

✓ **Cirugía**

Tiene como finalidad el tratamiento mediante procedimientos quirúrgicos de las diferentes alteraciones que se presentan en el esqueleto facial.

✓ **Odontología General**

Responsable de la identificación y solución de problemas más comunes relacionados con caries, limpiezas bucales, topicaciones de flúor, y la educación bucal.

El modelo de servicio se basa en una operación permanente, de lunes a sábado, lo que posibilita tratar tanto consultas como emergencias.

La Red de Clínicas Dentales Proboca, ofrece un formato accesible de cancelación de tratamientos o procedimientos, a través de medios de pago y

también planes de financiamiento. Actualmente ha establecido convenios con prestadores de medicina prepagada, lo que le permite mejorar sus niveles de cobertura.

El modelo de atracción y retención de clientes se fundamenta en estas opciones de disponibilidad y flexibilidades de pago y establece un eje muy importante en la captación de nuevos pacientes sobre los **referidos**, (propuesta programa de referidos y puntos). Actualmente el 61.54% de la cartera de clientes está conformada por este tipo de pacientes.

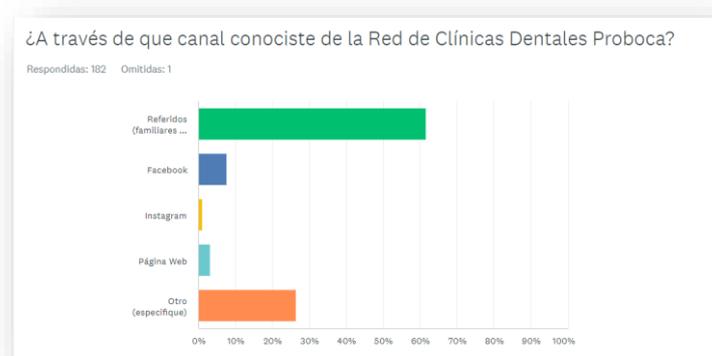


Figura 12. Canal de Conocimiento de la Red de Clínicas Dentales Proboca
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Los servicios otorgados por la Red de Clínicas Dentales Proboca, presentan un nivel de satisfacción importante, no se ha definido sin embargo indicadores de recomendación, deserción, o inclusión, pero se reconoce que, al estar la estrategia de diferenciación basada en costos, esta es una desventaja que se deberá analizar profundamente para definir objetivos financieros, operativos, de marketing y publicidad.

8.2. Funcionamiento de las Estrategias de Distribución

Proboca tiene determinado tácitamente en sus objetivos ser una Red de Clínicas Dentales a nivel nacional, por lo que la primera alternativa de penetración es la estrategia de **Franquicias** que seguirá encauzando su crecimiento y participación en el mercado. El análisis y aprobación de franquiciados se basa en una serie de requerimientos que sobre todo se enfocan a la calidad de los profesionales responsables de la administración del negocio y la localización de la clínica, para así atender a públicos objetivos definidos.

Se establece como alternativas de comercialización el continuar siendo visibles y activos en las zonas en donde se encuentran las diferentes franquicias y oficina principal – SAN RAFAEL, a través de participación permanente en actividades o eventos del sector.

La Educación Bucal desde el inicio del ciclo de vida de un paciente es básica y de gran relevancia en la fidelización de un segmento, por lo que influir en niños, adolescentes, a través de presencia en colegios, universidades, con seguridad reforzará el crecimiento en el mercado, pero también asegurará la contribución de Proboca a una ciudad, país y un mundo más sano.

Los aliados estratégicos y también *influencers* ayudarán también dentro de la estrategia de ventas a captar más clientes-pacientes y el conocimiento de la marca, de conformidad con lo que el Plan Financiero, Comercial y de Marketing lo establezca.

El marketing digital a través de la potencialización de la página web, Facebook, e Instagram de la Red de Clínicas Dentales Proboca es imprescindible y supone también la creación permanente de contenidos útiles que refuercen la captación y conocimiento del modelo de negocio propuesto.

Finalmente se ve la necesidad, considerando la importancia de la cartera de referidos, de crear un Programa de Puntos y Beneficios, que así mismo reforzarán los objetivos de crecimiento y fidelización.

8.3. Estrategias de precios

El determinar una estrategia de precios en el negocio dental depende de diversas variables y criterios.

La Red de Clínicas Dentales Proboca ha establecido sus costos de manera general considerando los aspectos que se detalla a continuación, pero sobre todo bajo la premisa de accesibilidad, posibilidades de pago y orientación de la Red hacia las personas y el cuidado bucal a largo plazo:

- Nivel de especialidad del odontólogo

El tipo de servicio o propuesta de tratamiento que requiere un paciente requiere de especialidades específicas del profesional, mismas que de acuerdo con la profundidad y complejidad implican costo de hora/hombre diferentes. Por lo que éste es un factor determinante al definir precios.

- Materiales y equipos utilizados

El tratamiento que se pone a disposición de un paciente podrá variar en sus precios de acuerdo con la calidad y composición de los elementos que se utilizan. Así mismo el equipo que se utiliza en cada procedimiento establecerá la diferencia de precios.

- Los gastos fijos

La Red de Clínicas Dentales Proboca ha intentado dada la competencia y la situación por la pandemia COVID-19, no incurrir en gastos fijos por lo que la estructura de cada Clínica es la necesaria para no afectar el

servicio, pero también para impactar positivamente en el gasto que se genera por el pago de sueldos fijos, beneficios de ley, fondos de reserva y pagos al Instituto de Seguridad Social (IESS). Así mismo en este último tiempo ha buscado negociaciones con arrendatarios para que el gasto por los locales no deba ser cargado a la estrategia de precios. Una de las acciones específicas fue el terminar el contrato de arrendamiento con el local ubicado en San Rafael, oficina principal y aprovechar espacios propios. Se incluye en el análisis general el costo de mantenimiento de equipos, servicios básicos, internet, sistema de gestión dental, la publicidad y manejo de canales y redes digitales.

- La competencia

A pesar de que en este negocio la guerra de precios ha sido agresiva y ha establecido unas brechas que no diferencian la calidad final y que la Red de Clínicas Dentales Proboca no cuenta con técnicas específicas de análisis, los directivos y médicos especialistas levantan información de la competencia como referencia para establecer los precios, tanto como para establecer promociones y publicidad.

8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

Actualmente la Red de Clínicas Dentales establece una estrategia de comunicación y atracción a través de referidos y también por medio de sus canales alternos como la alianza con seguros, se establece un vínculo directo con los pacientes, generando un nexo de relacionamiento y seguimiento también a través de redes sociales como WhatsApp. No se ha aprovechado por el momento los canales digitales con los que cuenta como su Página Web, Facebook, e Instagram.

Las estrategias promocionales se han establecido a través de los diferentes canales con los que la Red cuenta, en función de la temporada con descuentos que pretenden atraer clientes, para después retenerlos y mantener con los pacientes una relación de negocio a largo plazo. Sin embargo, las promociones no consideran el impacto financiero, ni llevan son relacionadas con indicadores de crecimiento de cartera de clientes o ingresos para la Red de Clínicas dentales Proboca.



Figura 13. Promociones Proboca
Fuente: Facebook Proboca

Las promociones son gestionadas en el proceso de cierre y negociación directamente con los pacientes, por lo que tanto la cajera-recepcionista, como el/la diagnosticador/a cumplen un rol esencial en la venta.

8.5. Funcionamiento de la Estrategia Operativa

8.5.1. Macroproceso



Figura 14. Macroproceso Inicial - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

ACTIVIDADES CLAVE

De acuerdo con el levantamiento realizado en la Red de Clínicas Dentales Proboca, se pudo determinar que estas actividades no han sido registradas formalmente, sin embargo, se logró esquematizar el proceso principal por medio de un levantamiento de la cadena de valor y los procesos, que se maneja como definición en todas las Franquicias.

El Proceso incluye como actividad principal la *Compra de Materiales y Equipos*, para lo cual la empresa cuenta a la fecha con dos proveedores principales, seleccionados por diferentes factores, entre ellos la oportunidad de la entrega, y la disponibilidad de materiales.

El *Contacto y Recepción de Citas* cuenta con canales como la atención telefónica, uso de Página Web y WhatsApp.

El *Diagnóstico* se define también como una actividad crítica dentro de este proceso, ya que de ello depende la atracción de pacientes y su posterior tratamiento. El responsable de esta función entrega el presupuesto y propuesta, por lo que las habilidades, conocimientos y competencias de la persona que ocupa esta posición son críticas.

La Ejecución del Tratamiento, el centro de todo el proceso depende de los médicos especialistas.

Como actividades importantes está la *facturación y los medios de financiamiento* que se han convertido en un diferenciador de la Red de Clínicas Proboca por las diferentes alianzas con tarjeta de crédito e inclusive el financiamiento directo.

La Red de Clínicas Proboca ha establecido como fundamental el *Seguimiento* a sus pacientes con tratamiento finalizado a los 3 días y así mismo el contacto

con aquellos clientes que han realizado un diagnóstico y no han aceptado la propuesta y presupuesto.

Derivado de normativas de salud y por la propuesta de valor de la Red de Clínicas Proboca, determina como fundamentales la Desinfección, Limpieza de Materiales y Equipos.

ACTIVIDADES SOPORTE

La Administración - Archivo de Historias Clínicas, Servicio de Radiografía y Gestión de Eliminación de Desechos, si bien no son consideradas como clave ni de impacto directo al negocio, si son labores que le aportan a la empresa oportunidades relacionadas con la eficiencia y el cumplimiento normativo.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Es en este análisis que se identifican oportunidades de gestión importantes para la Red de Clínicas Dentales Proboca, a pesar de que se han descrito en la gráfica responsabilidades globales, como la Firma del Contrato de Franquicias, el relacionamiento con proveedores y aliados estratégicos, la contabilidad, administración y el procesamiento de nómina (no gestión del talento humano), las mismas no se han definido ni estructurado bajo un esquema estratégico para la toma de decisiones, así mismo no cuentan con una definición de políticas, procesos ni procedimientos que estén en conocimiento de todas las Franquicias. Es determinante establecer adicionalmente una estructura de gestión de auditoría -control de calidad, de análisis y gestión financiera de la Red, tanto como una gestión de relacionamiento con pacientes y del talento humano con políticas de atracción, desarrollo y fidelización.

8.5.2. Cadena de Valor

Proboca a pesar de no tener identificada la cadena de valor, ejecuta de manera sistemática actividades operacionales cuya logística de entrada está relacionada con la compra y recepción de insumos, el mantenimiento de equipos, actualización de software y que genera en su logística de salida la programación y generación de citas con pacientes y que incluyen el relacionamiento con los mismos y que terminan con la ejecución de tratamientos, y el servicio postventa o seguimiento apoyados en una gestión de publicidad, mas no de marketing de la marca o productos. Las actividades de soporte, infraestructura, recursos humanos, tecnología, innovación y compras aseguran que las actividades operacionales se desarrollen de manera eficiente.

8.5.3. Análisis de la Capacidad del Proceso - Diagrama de Flujo

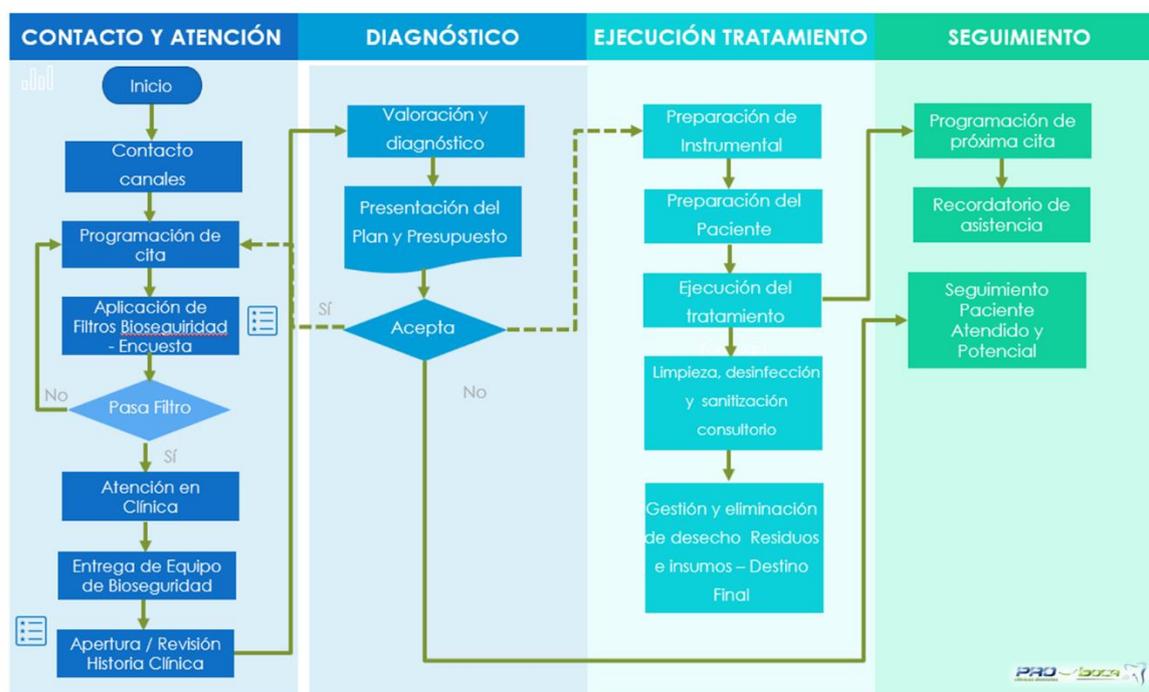


Figura 15. Procesos base Proboca
Fuente: Elaboración Propia

La Red de Clínicas Proboca no mantiene un manual de su flujo de procesos, situación que podría acarrear la no identificación de cuellos de botella u opciones de eficientización o mejoramiento de sus actividades. Sin embargo, se ha levantado con los directivos el flujo que se describe en el Figura N°17 y que así mismo forma ya parte inicial de la propuesta de mejora.

8.5.4. Capacidad Instalada

Materias Primas E Insumos

DE DIAGNÓSTICO



- Espejo de exploración dental: el espejo es un instrumento dental esencial para poder explorar la cavidad oral del paciente, tanto para visionado directo como para la técnica de visión indirecta además de poder actuar como separador de la boca.



- *Sondas*: la sonda es aquel instrumento que acaba en una punta larga y fina y podemos encontrar de dos tipos: sonda periodontal y sonda de exploración



- Pinzas: Sirven tanto para separar tejidos, sujetarlos, para suturar, y transportar objetos pequeños a la cavidad oral o fuera de ella, existen diferentes tipos de pinzas:

DE ESPECIALIDAD



- Alicates: Utilizados en odontología para multitud de tratamientos especialmente en ortodoncia y en laboratorio como para cortar alambres y espigas, doblar ganchos, etc.



- Localizadores de ápices: Son aparatos dentales para endodoncia que miden la impedancia, la frecuencia y la resistencia del material circundante para localizar la longitud de trabajo del conducto radicular a endodonciar.

ODONTOLOGÍA GENERAL



- Turbinas



- Micromotores: Los micromotores se utilizan para el tratamiento de los tejidos dentales semiduros. Sobre el micromotor, se pueden colocar dos tipos diferentes de instrumental: pieza de mano y contra-ángulo.



- Piezas de Mano eléctricas



- Contra Ángulos: Se utilizan para trabajar en la boca en la eliminación de material de caries, preparación de cavidades y coronas, eliminación de obturaciones, acabado y pulido de superficies dentales y de restauración.



- Lámparas Dentales de Fotopolimerización

ESTERELIZACIÓN



- Autoclaves: Para poder realizar una esterilización mediante vapor de agua una temperatura superior a los 100°C



- Rayos X: para el diagnóstico y tratamiento dental es muy habitual en odontología La realización de pruebas radiográficas.

MOBILIARIO CLÍNICO:



- Lámparas de gabinete: Está formada por un brazo articulado y el cabezal, diseñado con una superficie cóncava que refleja luz halógena o LED.



- Taburetes para clínica dental



- Sillones dentales con unidad dental: que incluye micromotor, contra-ángulo, turbina, ultrasonidos, etc., y elementos básicos como paneles controladores, autoclaves, destiladores de agua, llenado de vasos, etc.

MATERIAL CONSUMIBLE

- Guantes desechables
- Servilletas babero para clínica dental
- Fresas dentales
- Material de endodoncia
- Material de ortodoncia
- Suturas para odontología.

TECNOLOGÍA: DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS Y MÁQUINAS

- Compresores dentales
- Motores dentales
- Cámaras intraorales

Requerimiento mínimos instalaciones

La Red de Clínicas Dentales Proboca cuenta con un modelo estandarizado mínimo requerido para su funcionamiento, mismo que comprende:

- 1 oficina de Diagnóstico
- 1 consultorio para Cirugía
- 1 consultorio para Odontología General
- 1 bodega para desechos
- 1 oficina de materiales
- 1 recepción

Mantenimiento

Los equipos, herramientas y materiales que se utilizan para otorgar los diferentes servicios a los pacientes requieren de un procedimiento de mantenimiento de conformidad con su antigüedad y uso, a continuación, se detalla la tabla base de asistencia por cada equipo:

EQUIPO	BASE DE MANTENIMIENTO
COMPRESORES	Cada 3 meses
MOTORES	
SILLONES DENTALES	
TURBINAS	Responsabilidad de cada especialista

Tabla 5. Mantenimiento equipos
Fuente: Elaboración Propia

Situación Tecnológica de la Empresa

Como se detalla en la Gaceta Dental (Schmidt, Federico, 2012) “el futuro de la Odontología pasa por la constante aplicación de las Nuevas Tecnologías para mejorar la gestión en la asistencia de los pacientes a las clínicas dentales”. La Red de Clínicas Dentales Proboca, cuenta con equipos y maquinarias de última tecnología como compresores dentales, motores dentales, cámaras intraorales,

no obstante, no ha hecho inversión aún en tecnología CAD/CAM, sistemas de radiología panorámica 2D y 3D.

Mano de Obra Operativa Especializada

El modelo de contratación de la mano de obra tiene su base en contratación por servicios profesionales de los siguientes especialistas:

- Cirujano Oral
- Endodoncista
- Odontólogo General
- Periodoncista
- Rehabilitador Oral
- Esteticista Dental
- Ortodoncista

La estructura física de los locales de la Red de Clínicas Proboca le permite asegurar la atención de un flujo de un promedio de 18 atenciones diarias, capacidad que está atada al tipo de tratamiento al que el paciente acceda. En el siguiente Figura se presenta un resumen detallado de la capacidad de atención real que presentan los locales:

<i>Citas Anuales</i>	<i>Días Atención</i>	<i>Capacidad Promedio de Atenciones</i>
5523	301	18,35

Tabla 6. Capacidad de Atenciones Anuales - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

De igual manera se ha realizado un análisis de los horarios de ocupación de la Red de Clínicas Dentales Proboca, específicamente San Rafael, lo que permitirá establecer estrategias focalizadas para determinación de tasas de ocupación, capacidad instalada, promociones y publicidad.

RANGO HORARIOS	ATENCIONES	% atenciones / rango horario		
8h00 a 9h30	1144	21%	40%	AM
10h00 a 11h30	1068	19%		
12h00 a 13h30	623	11%		
14h00 a 15h30	1017	18%	49%	PM
16h00 a 17h30	1671	30%		
	5523	100%		

Tabla 7. Horarios para tasas de ocupación - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

8.6. Situación Financiera Actual

En la actualidad la Red de Clínicas Dentales Proboca no cuenta con una gestión financiera que permita tener y administrar estados financieros, presupuestos estrategias costos, gastos y precios de productos.

Al ser la figura jurídica negocios bajo personería natural, en la cual única información financiera sustentada son las declaraciones de impuesto a la Renta, que mantienen dos datos, ingresos y costos y gastos.

ESTADO DE RESULTADOS			
Ítem	2019 1	2020 2	2021 3
Ventas	\$1.852.257,06	\$1.806.465,44	\$1.049.352,96
Costo de servicios vendidos	\$1.774.752,97	\$1.561.792,10	\$853.019,78
Utilidad Bruta	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18
Gastos sueldos / personal			
Gastos generales			
Gastos de depreciación	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de amortización	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18
Gastos de intereses			
Utilidad antes de impuestos y participación	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18
15% Participación trabajadores			
Utilidad antes de impuestos	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18
Impuesto a la renta	\$41,35	\$143,36	\$3,06
Utilidad Neta	\$77.462,74	\$244.529,98	\$196.330,12

Tabla 8. Estados de Resultados Anual Proboca
Fuente: Elaboración Propia

8.7. Análisis FODA

Con el fin de comprender el entorno interno y externo, y finalmente concluir en las mejores estrategias se adoptó la metodología que genera un análisis FODA, misma que incluyó el desarrollo de PESTEL, PORTER, MATRIZ EFE, MATRIZ AMOFHIT, MATRIZ EFE, EFI, para así llegar a la MATRIZ FODA, esquematizada en el Figura N°19.

ANÁLISIS FODA



Figura 16. FODA Proboca
Fuente: Elaboración Propia

8.8. Definición de la Estrategia Específica Planteada para el Mejoramiento de Alto Impacto

MATRIZ FODA  

		Auditoria Interna Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
		Fortalezas		Debilidades	
Auditoria Externa Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)		Oportunidades		1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
		1. Patrones de consumo	F401	Implementar un plan de comunicación, marketing y publicidad anual que enfoque los atributos de la RdCP en relación al exigente cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	D101 Establecer un Plan Estratégico de la RdCP que comprenda un entendimiento profundo del cliente y su ciclo de vida.
		2. Desarrollo de redes sociales, acceso al Internet	F102	Generar un plan de Marketing Digital de Redes Sociales, que destaquen la experiencia y conocimiento (perfil) de los profesionales de la RdCP	D202 Realizar un Plan de Marketing Digital para generar el posicionamiento de la Marca.
		3. Estilo de vida y nivel de edad	F503	Diseñar soluciones y servicios basados en NECESIDADES DE CLIENTES definidos en base al estilo de vida y nivel de edad.	D503
		4. Orientación al cuidado y salud dental	F104	Diseñar soluciones y servicios basados en la importancia que le atribuyen los clientes a la salud oral	D303
5. Responsabilidad social corporativa	F405	Desarrollar soluciones y servicios que utilicen productos biodegradables, con conceptos de administración de residuos y huella de carbono			
		Amenazas		3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
		1. Regulaciones del sector de la salud	F3A1 F1A4	Establecer una Auditoría Semestral y Plan de Acción a corto, mediano y largo plazo que anticipe y genere controles de cumplimiento de las diferentes regulaciones del sector de la Salud	D1A1 Implementar un plan de capacitación que apoye al equipo a reaccionar oportunamente a los cambios que puedan generarse desde el Gobierno o sus políticas.
		2. Afectación de la pandemia mundial COVID 19	F4A2	Implementar un plan de comunicación, marketing y publicidad anual que enfoque los atributos de la RdCP en relación al exigente cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	D4A2 Establecer un Plan Financiero que determine el impacto de la Pandemia y establecer objetivos de acción a corto, mediano y largo plazo.
		3. Nuevos negocios / emprendimientos	F4A3	Diseñar servicios diferenciados basados en el conocimiento del cliente y sus preferencias (arquetipos)	D1A3 Establecer un Plan Estratégico que permita enfocar los objetivos en establecer servicios diferenciados y generar ventajas competitivas en el mercado.
		4. Incumplimiento de estándares de servicio y atención por parte de las Franquicias	F2A4	Desarrollar e implementar el Manual de políticas y estándares de Franquicias.	D3A4 Establecer Planes y Campañas de Publicidad para comunicar a través de diferentes canales los planes de financiamiento para clientes y familias que permitan contar con servicios de calidad a precios asequibles
5. Ingresos disponibles	F2A5	Generar planes de financiamiento para clientes y familias que permitan contar con servicios de calidad a precios asequibles	D4A5		

Figura 17. Estrategias - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

Después del análisis interno y externo de la organización, se priorizó las más relevantes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que la Red de

Clínicas Dentales Proboca tiene para así poder generar un modelo de negocio diferenciado. Con base en esta información se ha podido establecer diferentes estrategias cruzadas. Se puede concluir que la Red de Clínicas Dentales Proboca puede ejecutar una serie de estrategias que permitirán generar un modelo de negocio diferenciado e innovador, explotando al máximo las fortalezas, aprovechando sus oportunidades y especialmente, cubriéndose adecuadamente de las amenazas y controlando debidamente sus debilidades.

Las estrategias más relevantes están enfocadas hacia el aprovechamiento de los perfiles de los profesionales de la Red de Clínicas Dentales Proboca, explotando la trayectoria, el posicionamiento actual y potencial de la marca y la factibilidad para diseñar productos que satisfagan de manera innovadora las necesidades de los clientes y así mismo a través del conocimiento del ciclo de vida del paciente y su círculo los fidelice.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1. Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

- Considerando que el rango etario de los pacientes que se atienden en la Red de Clínicas Dentales Proboca en su mayoría está entre los 21 y 59 años, es importante considerar el ciclo de vida de la salud bucal de un paciente y definir productos y servicios que permitan generar fidelización a lo largo del tiempo.
- La cartera de pacientes de La Red de Clínicas Dentales Proboca se ha establecido sobre todo a través de “referidos”, por lo que establecer programas de fidelización atractivos se convierte en prioritario para la empresa.
- El aprovechamiento del Marketing Digital, tanto como la aparición del análisis de datos y las soluciones analíticas en las diferentes actividades de soporte y estratégicas de la Red de Clínicas Dentales constituye un reto a corto, mediano y largo plazo para la empresa, es de suma relevancia adoptar modelos de inteligencia artificial, y como se detalla en el Índice Fenin de la Madurez Digital (FENIN, 2019) es fundamental:

“mejorar y desarrollar tanto sistemas descriptivos como predictivos y prescriptivos. Además, es necesario profundizar y trabajar en la transformación de un mayor número de servicios digitales, que permitan desarrollar nuevos modelos de prestación de la asistencia sanitaria, especialmente orientada a la gestión de la cronicidad y el envejecimiento activo y saludable de la población”.

Una clínica dental digital, no solo que genera procesos más eficientes y que minimiza riesgos, sino que centra su gestión en las necesidades de los pacientes al tener como eje principal la data de estos.

Dado que existe un nivel de satisfacción del 88.94% el definir un sistema de reconocimiento para los pacientes que aplica tanto por referidos como por la continuidad de su cuidado bucal será considerado en esta propuesta.

El establecimiento de un servicio que diferencie a la Red de Clínicas Dentales Proboca resulta imprescindible al considerar el alto nivel de competencia existente en el mercado.

Finalmente, el estructurar procesos de gestión financiera auditoría y control de calidad e imagen de las Franquicias se vuelve relevante para la continuidad del negocio.

9.2. Objetivos de Crecimiento y/o Financieros de la Mejora Propuesta

- 9.2.1. Alcanzar una participación del 0.24% en el mercado de servicios odontológicos en la Ciudad de Quito, para el segundo semestre 2022 a través de la implementación de metodologías centradas en el cliente.
- 9.2.2. Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas Proboca al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
- 9.2.3. Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales Proboca de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
- 9.2.4. Establecer un servicio de odontología diferenciado para el segundo semestre 2022, para los pacientes de la ciudad de Quito, a través del conocimiento del ciclo de vida del cliente – paciente.
- 9.2.5. Garantizar un NPS del Cliente del 90% para los clientes de la Ciudad de Quito, mediante el uso de metodologías de análisis de

satisfacción y evaluación del desempeño de los especialistas odontológicos para el segundo semestre 2022.

9.3. Diseño y Desarrollo de la Mejora

9.3.1. Validación del modelo de negocio: CANVAS

La Red de Clínicas Dentales Proboca ha venido operando con un alto nivel de satisfacción de sus clientes, pero sin un modelo de negocio que le permita innovar, crecer y generar mayor valor para sus pacientes y potenciales pacientes.

Al ser Canvas un modelo sencillo de fácil socialización interna y hacia *stakeholders*, Hablamos de un modelo simple que permite su uso con facilidad, sin que eso suponga que se dejen de lado las cuestiones más estratégicas que repercuten en un negocio. Abordando la problemática de la empresa desde un punto de vista interno y otro externo, el Modelo Canvas permite que tengamos una idea clara del proyecto con un simple golpe de vista. Eso sí, para llevarlo a cabo se deben ir completando sus apartados en el orden correcto.

A continuación, definiremos cada uno de sus elementos, habiendo ya profundizado en la visión a futuro y necesidades de los pacientes.

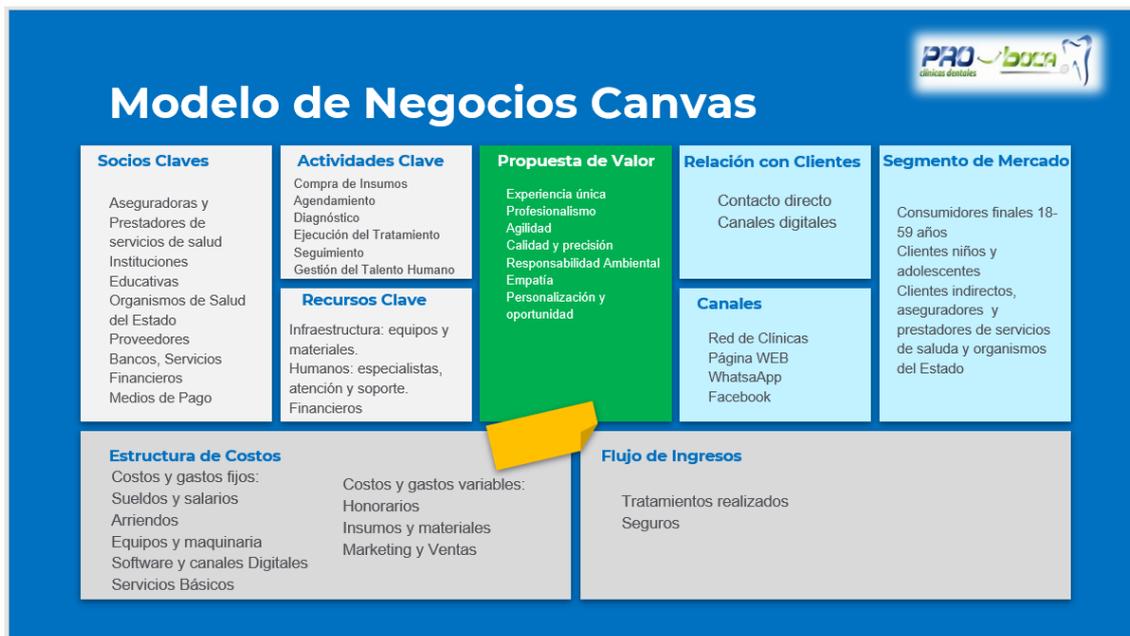


Figura 18. Canvas - Proboca
 Fuente: Elaboración Propia

Socios Clave

Uno de los focos es la alianza estratégica con empresas aseguradoras y prestadoras de servicios de salud, es importante el relacionamiento con Instituciones Educativas y Organismos de Salud del Estado. Proveedores de insumos, equipos y medios de pago

Actividades Clave

Agendamiento y programación del servicio, que contemple las necesidades de los distintos clientes directos nuestros y que vaya en beneficio de los consumidores finales.

El proceso de compra y stock de los insumos y materiales necesarios para atender a los pacientes.

El proceso de diagnóstico, propuesta y presupuestación es un eje clave para generar la relación con el paciente.

El proceso clave se refiere también a la ejecución del tratamiento del especialista que genera el primer nivel de satisfacción de todo paciente.

El proceso de seguimiento postratamiento asegura la fidelización y referenciación de los servicios de la Red de Clínicas Proboca.

Recursos Clave

Infraestructura y Equipos: Tiene que ver con los materiales, insumos, equipos para que el paciente pueda ser atendido de manera ágil y con calidad.

Humanos: Cada odontólogo es crítico en el desarrollo de cada uno de los tratamientos por su nivel de especialidad y por el soporte en la calidad la atención y tratamiento de los pacientes.

Financieros: El nuevo modelo de negocio implicará buscar líneas de Negocio para el crecimiento y formalización de este.

Propuesta de Valor

El diferenciador y reconocimiento de la Red de Clínicas Dentales Proboca se fundamentará en los siguientes atributos:

- Profesionalismo
- Agilidad
- Calidad y precisión
- Empatía
- Personalización y
- Responsabilidad Ambiental

Relación con los clientes

El relacionamiento con nuestro pacientes o potenciales pacientes se administrará de diferentes maneras: Referidos, aliados estratégicos, es importante incluir en ese relacionamiento a los canales digitales de contacto.

Segmentos del Mercado

Clientes directos o consumidores finales, que son principalmente pacientes de 18 a 59 años, cuya toma de decisión recae en cada persona. Sin embargo, considerando las diferentes etapas de un ser humano con relación al cuidado de su salud oral, se consideran potenciales clientes a niños a partir de los 9 meses de edad.

Clientes indirectos: aliados estratégicos que cuentan dentro de sus bases de datos a asegurados a sus planes de servicios de salud o a aquellos referidos por los organismos del Estado.

Estructura De Costos

Por su relación con el volumen de actividad.

Costos y gastos fijos:

- Honorarios de Especialistas
- Los salarios del personal de atención, diagnosticado, auxiliares y limpieza, cuya administración salarial se basa en una comparación con el mercado dental.
- Honorarios de dueños de la Franquicia. socios y aceptan los primeros años tener una renta inferior con aporte a minimizar costos iniciales.
- Arriendo de locales y oficinas
- Los gastos de marketing digital (página web, *community manager*)
- Insumos de oficina, mantención,
- Servicios básicos, agua potable, luz, teléfono, internet.

Costos y gastos variables consideran:

- Insumos y materiales dentales, que se consideran variables por la relación directa los tratamientos ejecutados y su utilización

Por su identificación con el servicio o producto

Costos y gastos Directos:

- Insumos utilizados en el tratamiento. El costo de la mano de obra directa, medida en horas hombre, utilizada exclusivamente en la prestación del servicio.

Costos y gastos Indirectos:

Son los costos que contribuyen en el servicio de manera indirecta; incluye los costos servicios básicos, movilización por transporte de material o insumos, entre otros.

Costos y gastos de Marketing y Ventas:

Son aquellos necesarios para la comercialización y venta del servicio. Estos pueden ser los costos de promoción del producto y gastos en que se pueda incurrir para convencer y persuadir a los clientes de utilizar nuestros servicios.

Costos y Gastos Financieros:

Son los costos en los que se incurre para la administración de la empresa, por lo que incluyen los gastos del personal back up o comúnmente conocido como administrativos, financiamiento lo que implica los intereses y amortización de los préstamos tomados para el desarrollo del proyecto, depreciación, seguros, arriendos, etc.

Flujo de Ingresos

- Ingresos por el tratamiento propuesto y presupuestado que puede ser financiado vía derivadas de pagos puntuales de los clientes ya sean por trabajos realizados ya que el diagnóstico inicial es gratuito y en algunos casos del servicio post venta, es decir, aquellos trabajos que no se encuentren dentro de la garantía.
- Ingresos por seguros (asistencia médica)

El mecanismo de fijación de nuestros precios es mixto, se considera una lista de precios y también aquellos negociados a través de convenios

estratégicos con empresas de asistencia médica, que podrían variar de los valores fijados por paciente.

Desafíos a partir del Modelo Canvas

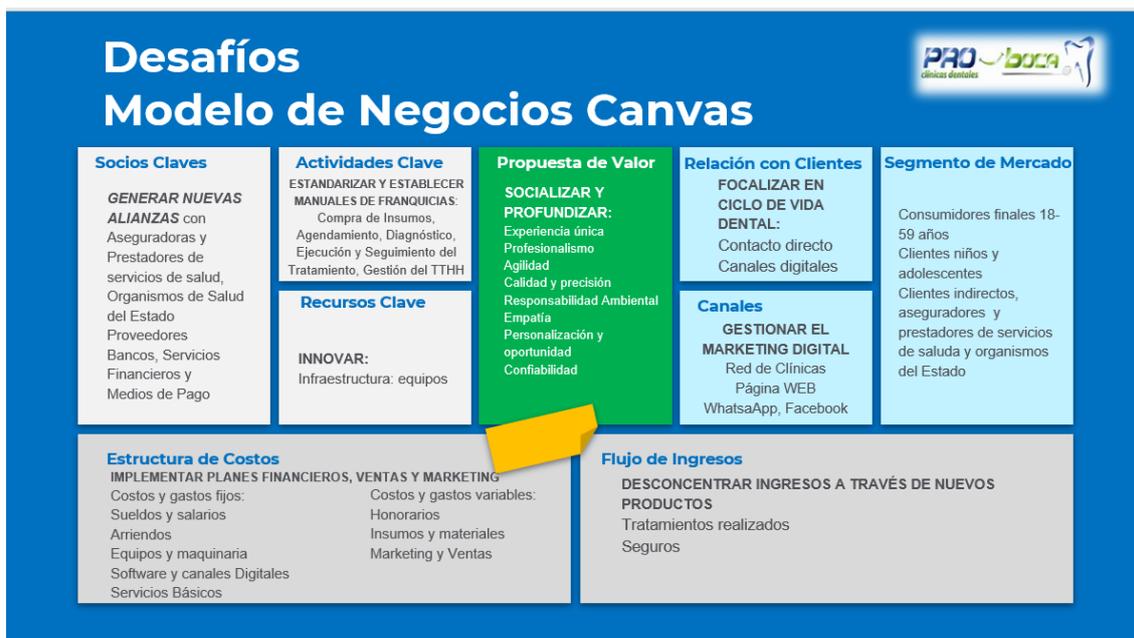


Figura 19. Desafíos Canvas Proboca
 Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el análisis del modelo de negocios generado a través de la matriz **Canvas**, se determina seis necesidades que la Red de Clínicas Dentales Proboca deberá atender:

1. Fortalecer y generar nuevas alianzas con los socios claves.
2. Estandarizar y establecer Manuales de la Franquicia Proboca para alinear a la Red a los protocolos, procesos y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los niveles de atención y calidad.
3. Consolidar la **PROPUESTA DE VALOR** de la Red de Clínicas Proboca a públicos externos e internos, a través de la socialización y cumplimiento de indicadores establecidos:
 - a. Experiencia única, trato, agilidad, seguimiento.
 - b. Profesionalismo, explicar a detalle del tratamiento, información transparente y oportuna. Ejecutar los procedimientos sin errores.

- c. Personalización y Empatía, relacionado con el escuchar al paciente, entender sus necesidades, flexibilidad en la oferta de servicios.
4. Focalizar los esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios en función de las necesidades de los pacientes y de su ciclo de vida dental.
5. Implementar una estructura y planificación financiera, comercial y de marketing para el logro de los objetivos de la Red de Clínicas Dentales Proboca.
6. Desarrollar productos que permitan a la Red de Clínicas Dentales Proboca desconcentrar su fuente de ingresos.

9.3.2. Analítica de relación de características de un producto con el nivel de satisfacción de los clientes: MODELO KANO

Como se mencionó en el capítulo 1, uno de los objetivos que el Generar un Modelo de Negocios para la Red de Clínicas Dentales Proboca busca desarrollar un servicio innovador que posea ventajas competitivas que la competencia no ha establecido, razón por la cual entender los atributos que busca un cliente se vuelve trascendental a través de Modelos como **Kano**.

A continuación, se detalla la información levantada a través de encuestas y un *focus group*, mismas que como conclusión se describirán igualmente tomando el modelo base de Start Up Guide (IONOS, 2020):

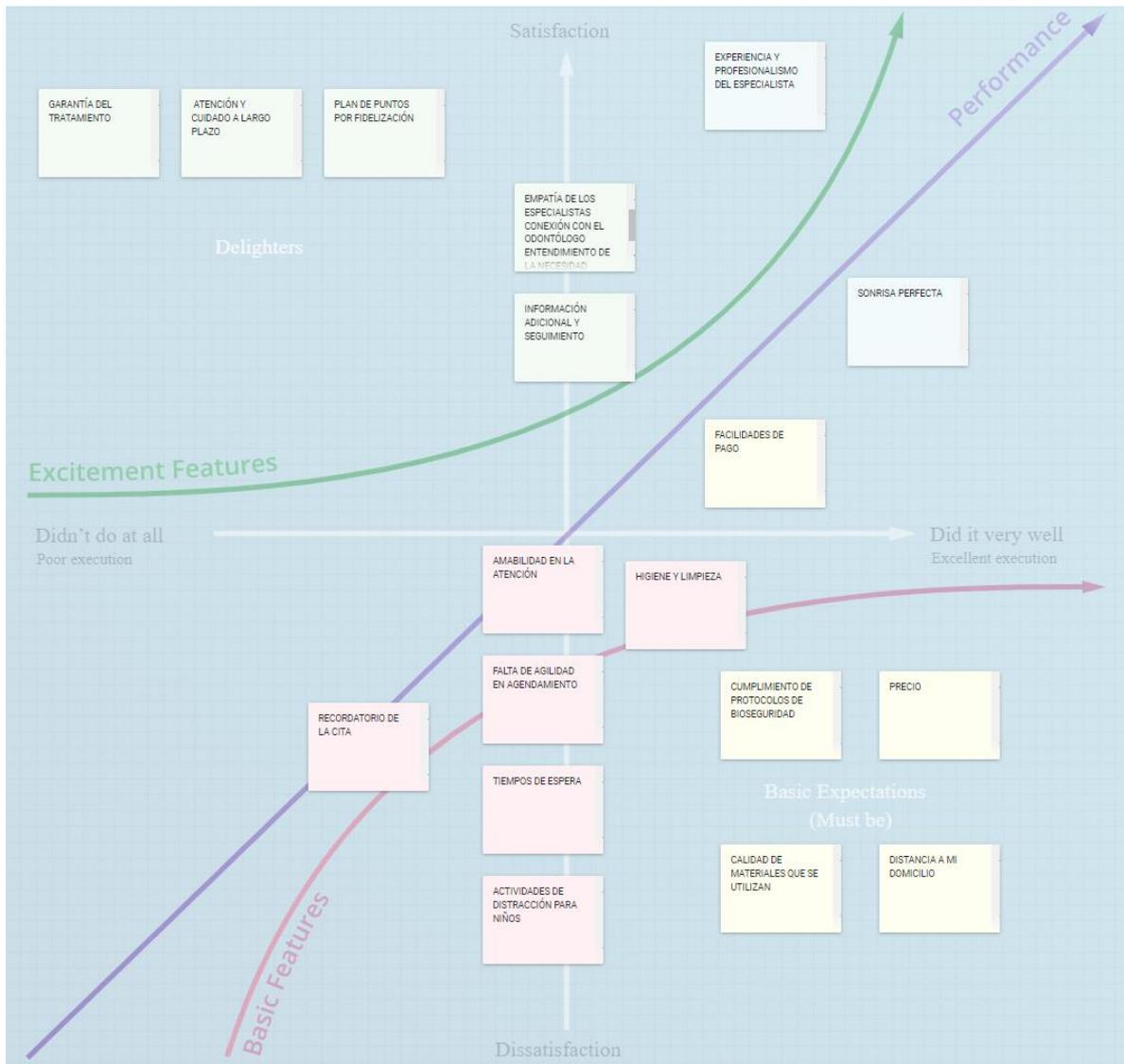


Figura 20. Modelo Kano Proboca
Fuente: Elaboración Propia

✓ **Expectativas inexistentes o indiferentes**

A pesar de que muchos atributos pueden no ser importantes y visibles ante el cliente, como por ejemplo el atender a los hijos ante la espera de los padres en tratamiento, cuando existen el paciente normalmente tiene un alto sentimiento de agradecimiento.

✓ **Expectativas básicas - requeridas**

Proboca deberá cubrir estas necesidades que no brindan por sí altos niveles de satisfacción del cliente, pero que, si no se cumplen, la insatisfacción se

generará de manera inmediata. Mencionan los encuestados y entrevistados los tiempos de espera, la higiene o limpieza.

✓ **Expectativas y negación de existencia**

Estos atributos si se presentan generan reacciones negativas. El paciente considera que lo normal es que no existan. Tienen relación con errores u omisiones. Para los clientes entrevistados el no realizar el recordatorio de una cita, cause molestia. El paciente considera esto como parte del proceso.

✓ **Expectativas de rendimiento o ejecución**

La ausencia de estos atributos contribuye a la insatisfacción, Pero, a diferencia de las expectativas, al cumplir con éstas la satisfacción va creciendo. Un ejemplo mencionado se refiere a las facilidades que la Red de Clínicas Dentales Proboca puede otorgar.

✓ **Expectativas de deleite y motivación**

Se refiere a atributos de deleite emocional que el paciente no espera, por lo tanto, no generan insatisfacción. Son los momentos WOW de la experiencia del cliente. Están relacionados con la innovación y centrados en las necesidades de un paciente. Estos atributos soportan el desarrollo de ventajas competitivas. Por ejemplo, si al finalizar el tratamiento se le otorgaría una garantía de calidad y duración, afirman los entrevistados sería un valor agregado que adicionalmente agregaría valor a su relación con la Red de Clínicas Dentales Proboca.

El modelo Kano entonces, ha permitido identificar las expectativas y atributos en los que se deberá invertir, sobre todo aquella inversión relacionada con marketing, desarrollo de nuevos productos y mejoramientos de los servicios.

9.3.3. Conocimiento de consumidores: JOBS TO BE DONE

Definitivamente, establecer estrategias basadas en el conocimiento de los consumidores es fundamental para generar un nuevo modelo de negocio en la Red de Clínicas Dentales Proboca, por esta razón a través de encuestas y del entendimiento del ciclo de vida dental de un paciente se ha desarrollado un producto que está orientado a las necesidades de nuestro mercado objetivo.

Se detalla a continuación un resumen de las aspiraciones y necesidades de los pacientes, consumidores de los servicios de Proboca, mismo que se fundamentó en entender la experiencia de una persona, que le gusta, que no le gusta, que preferiría a lo largo de las visitas, tratamientos que deba realizarse, no en aquellos temas relacionados con el producto o servicio específicamente.

¿QUÉ NECESIDADES TIENEN EL PACIENTE DENTAL?	%
SALUD BUCAL A LARGO PLAZO	44%
TRANSPARENCIA EN LA INFORMACIÓN	6%
HIGIENE Y LIMPIEZA	9%
LO ESTÉTICO - SONRISA	6%
CALIDAD Y RESULTADO DEL TRATAMIENTO, TENER UNA SONRISA MEJORADA	14%
AGILIDAD Y RAPIDEZ EN ATENCIÓN A LAS NECESIDADES	6%
EXPERIENCIA Y PROFESIONALISMO DEL ESPECIALISTA	7%
CALIDAD DE MATERIALES QUE SE UTILIZAN	3%
PRECIO	3%

Tabla 9. Necesidades y Jobs del Cliente
Fuente: Elaboración Propia

Efectivamente un 44% de los pacientes refiere el interés por una salud bucal a largo plazo, que permita generar un hábito de cuidado; razón por la cual la Propuesta del nuevo producto de la Red de Clínicas Dentales Proboca: “Proboca – *“Para toda la vida”*”, se ha diseñado con el objetivo de asistir a un/a paciente con diferentes beneficios a lo largo del ciclo de vida dental, (detalle en la Tabla N°4). Por motivos de propiedad intelectual el desarrollo y características del producto no es parte de este proyecto de mejoramiento, sin embargo, la gerencia acogió inmediatamente esta recomendación y el producto se encuentra en proceso de registro en el organismo respectivo.



Figura 21. Logo Para toda la Vida - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

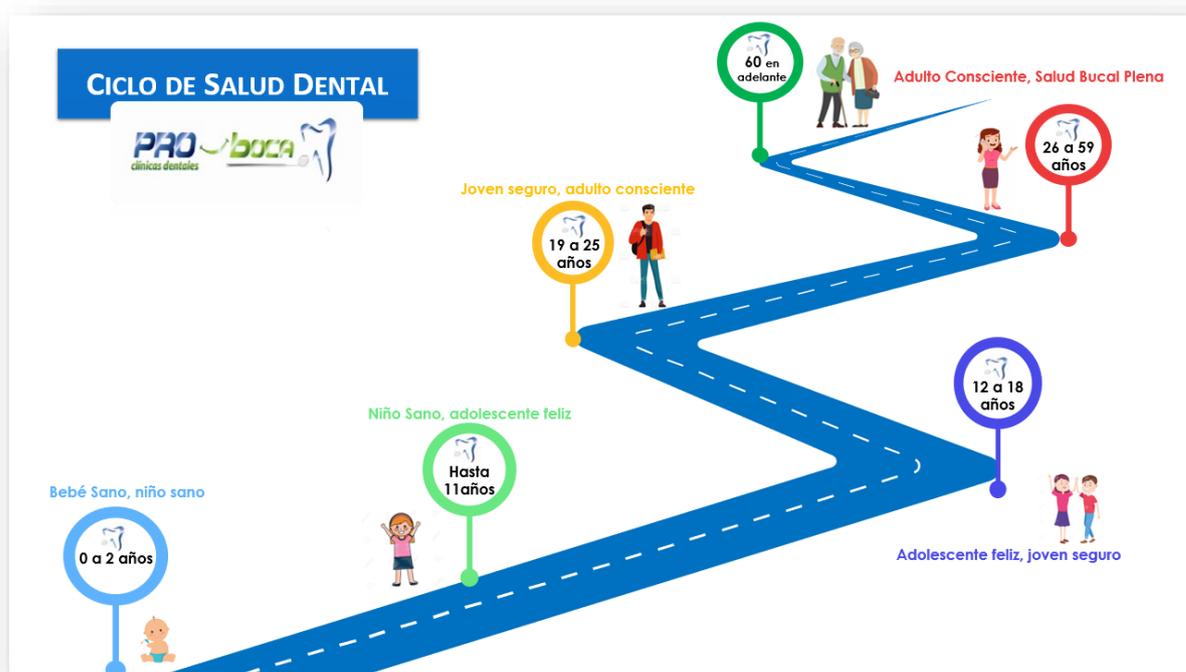


Figura 22. Ciclo de Vida Dental
Fuente: (Sanitas, 2021)

9.4. Flujo de Procesos con las Mejoras Realizadas

Considerando el giro del negocio, y que el objetivo de este proyecto es establecer un modelo que le permita a la Red de Clínicas Proboca definir su ventaja competitiva, se presenta a continuación, el análisis desagregado de cada actividad de la empresa, y el modelo basado en la Teoría de Porter (Figura N°11) considerando sobre todo la importancia de que cada actividad se fundamente en las necesidades y requerimientos de los clientes:

- **Actividades Operacionales:** Se han definido que las actividades operacionales para la Red de Clínicas Dentales Proboca serían las actividades de marketing, ventas, servicio al cliente, la ejecución del tratamiento, esto debido a que tienen una relación directa con la propuesta de valor que se ofrecerá a los pacientes.

- **Actividades de Soporte:** A pesar de que, de acuerdo con este Modelo de Negocio para la Red de Clínicas Dentales Proboca, estas actividades si bien no tienen una relación directa en el cliente, si soportan el desarrollo adecuado del negocio y en sí de un modelo de negocio centrado en el usuario. La importancia de este análisis ha radicado en la importancia de contar con una gestión de recursos humanos, de dar énfasis a la innovación y al desarrollo de la tecnología, tanto como contar con procesos de compras y de infraestructura, en los cuales se incluye la Gestión de Franquicias.

CADENA DE VALOR						
		Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Innovación	Compras
VALOR DE PROVEEDORES	Actividades de Soporte	<p>Franquicia: Se exige uso de Marca, Imagen, Calidad de materiales.</p> <p>Cada clínica debe cumplir con exigencia de antes de control (mínimo 2 consultorios, counter de recepción, baños, señalética, normas de bioseguridad)</p>	<p>Selección de personal: La Gerencia General realiza el proceso a través de entrevistas.</p> <p>Capacitación: Se realiza una inducción del sistema de gestión dental, días, horarios, uso de uniformes.</p>	<p>* Plataforma de Gestión Dental (Clientes, Citas e Historias Clínicas, Facturación, Reportería).</p> <p>* Página WEB</p> <p>* Gestión de Redes Sociales</p>	<p>Mantenimiento de equipos dentales</p> <p>Actualización de sistema de gestión dental - software</p> <p>Actualización de contenidos Página WEB</p> <p>-</p>	<p>Materiales e Insumos: Se realiza inventario quincenal de acuerdo a la proyección de pacientes a atender en ese periodo.</p> <p>Almacenaje: De acuerdo a la normativa se almacena en lugar destinado para el efecto, con la rotulación exigida. Se controla caducidades con la gestión de inventarios.</p> <p>Selección de proveedores: Se los seleccionan en función de calidad, disponibilidad de materiales ubicación y oportunidad de entrega</p>
	Actividades Operacionales	<p>Logística de entrada</p> <p>Investigación de Mercado</p> <p>Gestión de atracción</p> <p>Gestión de Prospección de Pacientes</p>	<p>Operación</p> <p>Programación de citas primera vez</p> <p>Programación de citas de seguimiento y control</p> <p>Control de calidad</p>	<p>Logística de salida</p> <p>Ejecución de los diferentes procedimientos de especialidad dental</p>	<p>Marketing y Ventas</p> <p>Marketing Digital</p> <p>Publicidad</p> <p>Promociones</p> <p>Alianzas estratégicas</p>	<p>Servicios</p> <p>Atención a pacientes en consultorios</p> <p>Pago, Financiamiento</p> <p>Seguimiento post tratamiento</p>

Figura 23. Cadena de Valor Proboca
Fuente: Elaboración Propia

9.5. Simulación Incluida la Mejora Específica

Cabe anotar las diferencias marcadas que se han delineado para los macroprocesos de la Red de Clínicas Dentales Proboca.

1. Se señala la importancia de mapear los Macroprocesos Estratégicos como la marca que guiará el rumbo para el gerenciamiento estratégico del negocio, estableciendo la necesidad de modelar la Gestión de las Franquicias y la calidad de la aplicación, y cumplimiento de los procesos. La Red de Clínicas Dentales Proboca no tenía visualizada la gestión comercial y de marketing como parte de su estrategia, por lo que con esta propuesta se extiende la responsabilidad que tienen los directivos para que los presupuestos y metas planteadas puedan ser cumplidos. Todo esto deberá ser implementado considerando mantener buenas prácticas de Planificación Estratégica y Presupuestación.
2. La Gerencia de la Red de Clínicas Dentales Proboca a pesar de que previamente no esbozó un levantamiento técnico de sus Macroprocesos

clave, cuenta con la claridad de cuáles son aquellos relacionados con la ejecución de su operación, y bajo este análisis, y del levantamiento de procesos y subprocesos podrá determinar actividades o cuellos de botella que podrían afectar al flujo y desenvolvimiento para la entrega de un servicio – tratamiento oportuno.

3. Considerando los macroprocesos de soporte, se evidencia una vez más lo trascendental de implementar un Gestión Financiera, Contable y Administrativa a través de un cambio a personería jurídica, decisión que le permitirá intervenir y tomar decisiones sobre la base de un análisis efectivo y oportuno.



Figura 24. Macroproceso Propuesto - Proboca
Fuente: Elaboración Propia

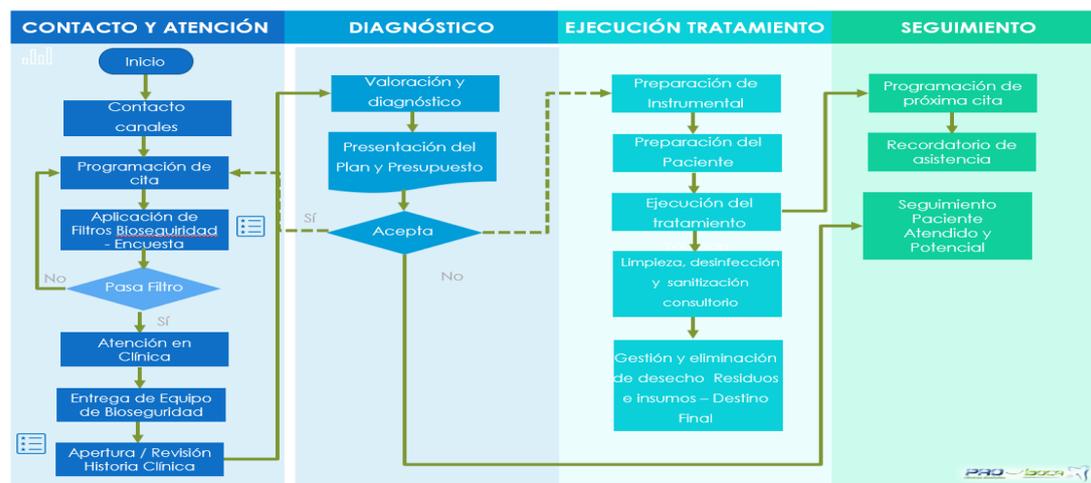


Figura 25. Procesos Propuestos ProboCa
Fuente: Elaboración Propia

9.5.1. Funcionamiento de la mejora específica y como impactará en el negocio

	ESTRATEGIA	IMPACTO	PRIORIDAD	PLAZO	OBJETIVO RELACIONADO
1	Diseñar servicios diferenciados basados en el conocimiento del cliente y sus preferencias (arquetipos)	DESARROLLO DE PRODUCTO	1	INMEDIATO	Alcanzar una participación del 0.24% en el mercado de servicios odontológicos en la Ciudad de Quito, para para el segundo semestre 2022 a través de la implementación de metodologías centradas en el cliente.
2	Diseñar soluciones y servicios basados en la importancia que le atribuyen los clientes a la salud oral	DESARROLLO DE PRODUCTO	1	INMEDIATO	Establecer un servicio de odontología diferenciado para el segundo semestre 2022, para los pacientes de la ciudad de Quito, a través del conocimiento del ciclo de vida del cliente-paciente.
3	Diseñar soluciones y servicios basados en NECESIDADES DE CLIENTES definidos en base al estilo de vida y nivel de edad.	DESARROLLO DE PRODUCTO	1	INMEDIATO	Establecer un servicio de odontología diferenciado para el segundo semestre 2022, para los pacientes de la ciudad de Quito, a través del conocimiento del ciclo de vida del cliente-paciente.
4	Establecer un Plan Estratégico que permita enfocar los objetivos en establecer servicios diferenciados y generar ventajas competitivas en el mercado.	DESARROLLO DE PRODUCTOS	1	INMEDIATO	Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas ProboCa al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
5	Establecer un Plan Financiero que determine el impacto de la Pandemia y establecer objetivos de acción a corto, mediano y largo plazo.	GESTIÓN FINANCIERA	1	INMEDIATO	Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas ProboCa al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
6	Establecer un Plan Estratégico de la RdCP que comprenda un entendimiento profundo del cliente y su ciclo de vida.	MARKETING	1	INMEDIATO	Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales ProboCa de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
7	Implementar un plan de capacitación que apoye al equipo a reaccionar oportunamente a los cambios que puedan generarse desde el Gobierno o sus políticas.	CAPACITACIÓN	2	1 MES	Garantizar un NPS del Cliente del 90% para los clientes de la Ciudad de Quito, mediante el uso de metodologías de análisis de satisfacción y evaluación del desempeño de los especialistas odontológicos para el segundo semestre 2022.
8	Desarrollar e implementar el Manual de políticas y estándares de Franquicias.	FRANQUICIA	2	1 MES	Garantizar un NPS del Cliente del 90% para los clientes de la Ciudad de Quito, mediante el uso de metodologías de análisis de satisfacción y evaluación del desempeño de los especialistas odontológicos para el segundo semestre 2022.
9	Generar un plan de Marketing Digital de Redes Sociales, que destaquen la experiencia y conocimiento (perfil) de los profesionales de la RdCP	MARKETING	2	1 MES	Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales ProboCa de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
10	Implementar un plan de comunicación, marketing y publicidad anual que enfoque los atributos de la RdCP en relación al exigente cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	MARKETING	2	1 MES	Garantizar un NPS del Cliente del 90% para los clientes de la Ciudad de Quito, mediante el uso de metodologías de análisis de satisfacción y evaluación del desempeño de los especialistas odontológicos para el segundo semestre 2022.
11	Implementar un plan de comunicación, marketing y publicidad anual que enfoque los atributos de la RdCP en relación al exigente cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	MARKETING	2	1 MES	Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales ProboCa de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
12	Establecer Planes y Campañas de Publicidad para comunicar a través de diferentes canales los planes de financiamiento para clientes y familias que permitan contar con servicios de calidad a precios asequibles	MARKETING	2	1 MES	Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas ProboCa al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
13	Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico y Digital que permita generar arquetipos de Pacientes de la RdCP y oriente las acciones de mejoramiento de los canales digitales	MARKETING DIGITAL	2	1 MES	Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales ProboCa de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
14	Realizar un Plan de Marketing Digital para generar el posicionamiento de la Marca.	MARKETING DIGITAL	2	1 MES	Alcanzar un 10% de nuevas atenciones a través de la implementación de metodologías de conocimiento, analítica de relación de con los clientes, satisfacción y fidelización en la red de clínicas dentales ProboCa de la ciudad de Quito, en el segundo semestre 2022.
15	Generar planes de financiamiento para clientes y familias que permitan contar con servicios de calidad a precios asequibles	FINANCIAMIENTO	4	6 MESES	Incrementar la rentabilidad al 30% de la Red de Clínicas ProboCa al cierre del año fiscal 2022, a través de un plan de marketing, un plan financiero y metodologías de valoración de la gestión financiera.
16	Desarrollar soluciones y servicios que utilicen productos biodegradables, con conceptos de administración de residuos y huella de carbono	DESARROLLO DE PRODUCTO	5	1 AÑO	Establecer un servicio de odontología diferenciado para el segundo semestre 2022, para los pacientes de la ciudad de Quito, a través del conocimiento del ciclo de vida del cliente-paciente.
17	Establecer una Auditoría Semestral y Plan de Acción a corto, mediano y largo plazo que anticipe y genere controles de cumplimiento de las diferentes regulaciones del sector de la Salud	AUDITORIA	5	1 AÑO	Indirecto

Tabla 10. Estrategias y Objetivos Relacionados
Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizadas las diferentes metodologías y herramientas generadas para la propuesta de mejora y considerando también las estrategias que nacieron del análisis FODA y su impacto en los objetivos específicos de este proyecto se determina como esenciales cumplir los objetivos relacionados con el establecimiento de una gestión financiera así como con un plan de marketing y un manual de franquicias que apalanque el cumplimiento de los presupuestos comerciales, mismos que con seguridad lograrán un negocio sustentable.

Se describen a continuación cada uno de ellos:

9.5.2. Manual de Franquicia de la Red de Clínicas Dentales Proboca

Será relevante que para consolidar el Modelo de Negocios de la Red de Clínicas Dentales Proboca se aplique en la relación con los actuales y nuevos franquiciados no solamente el contrato legal pertinente, sino que se siga la estructura y Manual, (Befranquicia, 2022) cuyo esquema se presenta a continuación (por confidencialidad de la información no se incluye el detalle de cada sección) y que consolidará de inicio la información general de productos, servicios, cadena de valor, macroprocesos, modelo de negocio, etc.

- a. Gestión de Obtención de la Franquicia, que incluye el proceso legal, instalaciones e infraestructura y equipos requeridos, hasta el diseño y cronogramas para la obtención de la Franquicia.
- b. Gestión del Negocio de la Franquicia, donde se define la estrategia comercial, de marketing, marketing digital, comunicación y publicidad, misma que impactará en la gestión de la marca Proboca y en los objetivos de ventas, y crecimiento del negocio. Se detalla también la segmentación del mercado, el arquetipo base de clientes y los modelos de administración de reclamos y servicio al cliente.
- c. Gestión de Imagen y Publicidad, parte esencial del Manual de Franquicias ya que estas acciones impactan directamente en la marca y la primera percepción del cliente. Se incluyen, diseño de fachadas, locales,

administración de logos y marca. De acuerdo con Befranquicia: “Se dejarán claros los pantones, las tipografías, así como las áreas de protección de los logotipos, los formatos imprimibles, etc.”. (Befranquicia, 2022)

- d. Gestión del Talento Humano, sección que permitirá entender a los franquiciados la estructura requerida en relación con posiciones, responsabilidades, perfil de competencias, experiencia, formación y conocimientos para cada cargo. Así mismo definirá los procesos de selección definidos, y otras políticas que deberán atarse al Código de Trabajo, Reglamentos Internos, de Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, pero también a los lineamientos de la Red de Clínicas Dentales Proboca.
- e. Gestión de Evaluación de Cumplimiento y Calidad, este apartado expone la metodología y herramientas de evaluación, calificación y seguimiento para el mantenimiento y/o actualización de la Franquicia.

9.5.3. Planificación de Iniciativas de Marketing Base



Objetivos de Marketing

- Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico y Digital que permita orientar las necesidades y preferencias de los pacientes de la Red de Clínicas Dentales Proboca.
- Generar un Plan de Marketing Digital de Redes Sociales, que destaquen los atributos y ventajas competitivas de la Red de Clínicas Dentales Proboca.

Indicadores Clave de Desempeño para 2022

- Crecimiento de Clientes 12,50%
- Incremento en ventas anual 16%

Estrategias

1. Desarrollar un Plan de Fidelización para referidos

- **Periodo:** Marzo – junio 2022
- **Actividades:**
 - Diseñar y Esbozar el Proyecto Financiero y Comercial para la Implementación del Plan de Fidelización Proboca
 - Desarrollar un Producto Mínimo Viable de Plan de Fidelización
 - Evaluar el PMV de Plan de Fidelización y establecer correctivos
 - Lanzar el Producto a los públicos objetivos.
- **KPI:**
 - Número de pacientes referidos por el Plan de Fidelización

2. Incrementar las visitas de la WEB y Redes Sociales

- **Periodo:** marzo 2022
- **Actividades:**
 - Desarrollar contenido basado en necesidades de pacientes en página WEB, y Redes Sociales
 - Administrar estrategias de SEO - SEM
 - Abrir una cuenta de *TikTok* con contenido viral
- **KPI:**
 - Número de nuevas visitas en la WEB.
 - Número de coordinaciones de citas a través de la WEB
 - Número de seguidores nuevos en Facebook
 - Número de seguidores nuevos en Instagram
 - Número de seguidores nuevos en *TikTok*

3. Establecer convenios con *Influencers*

- **Periodo:** febrero 2022
- **Actividades:**
 - Generar levantamiento y contacto con *Influencers*
 - Establecer convenios con *Influencers*
 - Diseñar contenidos con *Influencers* en Redes Sociales

- **KPI:**
 - Número de visitas a contenidos de *Influencers*
 - Número de seguidores nuevos por contenidos de *Influencers*

Cronograma de Trabajo

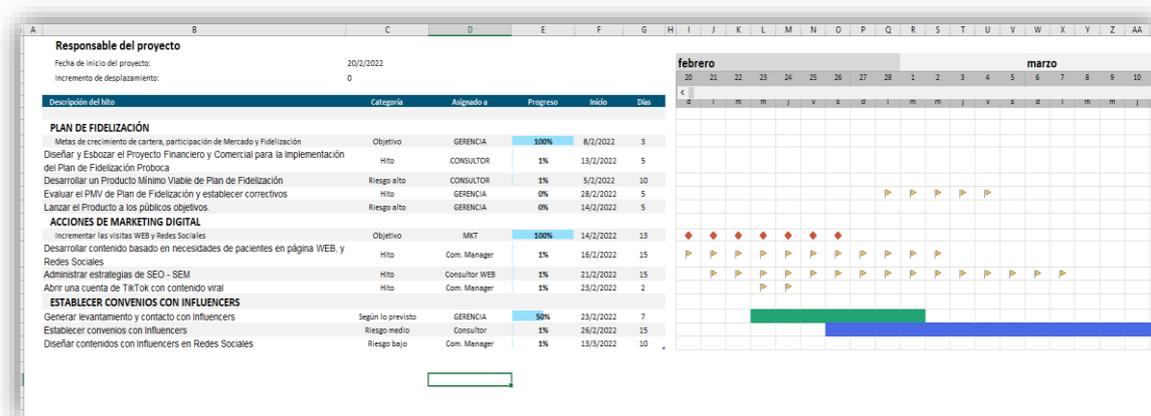


Tabla 11. Cronograma de Trabajo Iniciativas MKT- Proboca
Fuente: Elaboración Propia – Formato UDLA

Evaluación y Control

La Gerencia General contará con el Diagrama de Seguimiento (Figura N°13) para la implementación de las estrategias establecidas con el fin de garantizar el cumplimiento de estos objetivos que están alineados a las metas comerciales, así mismo estará acompañado de un control del cumplimiento de la rentabilidad de las estrategias de marketing, a través del seguimiento al Presupuesto establecido y sobre la base del ROI.

Presupuesto de Marketing											Rentabilidad				
Producto	Estudio de Mercado	Digital	ATL	BTL	PR	TOTAL	Pacientes	Precio de Venta	Costo unitario	Rentabilidad unitaria	Rentabilidad total	ROI de Marketing	Ventas Totales	Costos totales	Rentabilidad
ESTÉTICA DENTAL	\$ 1.725,83	\$ 862,92	\$ -	\$ 3.451,66	\$ -	\$ 104.247,12	362	\$ 6.489,12	\$ 2.328,32	\$ 4.160,80	\$ 1.507.976,31	1347%	\$ 2.351.815,06	\$ 843.838,75	\$ 1.507.976,31
ODONTOLOGÍA GRAL	\$ 1.725,83	\$ 862,92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 44.677,34	1.018	\$ 517,75	\$ 431,46	\$ 86,29	\$ 87.865,43	97%	\$ 527.192,59	\$ 439.327,16	\$ 87.865,43
REHABILITACIÓN ORAL	\$ 1.725,83	\$ 862,92	\$ -	\$ -	\$ 862,92	\$ 59.569,78	656	\$ 6.385,57	\$ 6.115,82	\$ 269,75	\$ 176.904,39	197%	\$ 4.187.755,80	\$ 4.010.851,41	\$ 176.904,39
	\$ 6.903,32	\$ 3.451,66	\$ 5.177,49	\$ 6.903,32	\$ 9.492,07	\$ 551.020,50					\$ 3.863.502,57		\$ 14.691.695,77	\$ 10.828.193,20	\$ 3.863.502,57

MATERIA PRIMA	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS	TOTAL	
ORTODONCIA	5177,49	3451,66	1391,709312	\$ 10.020,86
ESTÉTICA DENTAL	1380,664	345,166	602,487253	\$ 2.328,32
ODONTOLOGÍA GRAL	276,1328	86,2915	69,0332	\$ 431,46
REHABILITACIÓN ORAL	3.451,66	2157,2875	8.747,82	\$ 14.356,77

BTL	Campanías	Merchandising
PR	Influencer	
ATL	Radio, Prensa y Vallas	
Leads	Indicador que nos muestre el canal por el cual el cliente concretó la venta: Recomendación (boca a boca) Instagram - Publicidad regular Instagram - Influencer Facebook TikTok WhatsApp Página Web	

Tabla 12. Presupuesto de MKT- Proboca
Fuente: Elaboración Propia – Formato UDLA

9.6. Indicadores del Nuevo Desempeño

- Rentabilidad del 30%
- Participación en el Mercado del 0.24%
- Rentabilidad Operativa Promedio (relación entre el costo y el ingreso) del 82% entre todas las líneas del Negocio.
- Incremento en Ventas del 16%
- *Net Promoter Score* del 90%

9.7. Plan de Gestión Financiera

A pesar de que la Red de Clínicas Dentales Proboca, está consolidada a través de una personería natural, en su oficina principal y por medio de Franquicias, se recomienda, a pesar de no tener la obligación tributaria, que se maneje la Gestión Financiera de manera integral, que “cubre todos los aspectos de la obtención, la implementación y el control de los recursos financieros” (PRAXIS,

2022), para lo cual se presenta un esquema base que se deberá implementar de manera inmediata y que forma parte del modelo de Neosalut (NEOSALUT CONSULTORÍA DENTAL, 2018):

- a. Establecer un Plan de Cuentas para la Red de Clínicas Dentales Proboca, ajustado a su realidad y necesidades.
- b. Contar con un Presupuesto de ingresos y gastos mensuales, con tres posibles escenarios que deben ser analizados de manera permanente:
 - Escenario esperado, que es lo que se espera que suceda, lo más probable, con metas y objetivos del negocio.
 - El pesimista, en el que se prevé que la Red de Clínicas Dentales Proboca no alcanza las metas planteadas, con una estimación inferior (25%);
 - El optimista, que implique un incremento del 25% de incremento en los objetivos planteados sobre el escenario realista
- c. Efectuar Estados de Resultados, Estados de Situación y Flujo de Efectivo, con una previsión a tres años. Es fundamental ya que de esta manera se podrá analizar la situación de Proboca en un periodo específico.
- d. Implementar un Flujo de Caja semanal.
- e. Una vez que la Red de Clínicas Dentales Proboca tiene la oportunidad de aprovechar el mejoramiento en tecnología, será imprescindible el análisis de la recuperación de las inversiones a través del VAN y TIR, para entender los niveles de rentabilidad a largo plazo.

El modelo propuesto propone también una gestión financiera estructurada en un primer nivel, misma que ha permitido definir estrategias claras que apuntalen al mejoramiento económico y financiero, así como también la aplicación en la gestión comercial.

La propuesta incluye la definición de un proceso financiero que permitió obtener la información por cada línea de negocio y servicio, sus costos, su estructura económica, sus ingresos, sus gastos, su capacidad instalada, para consolidarlos en los estados financieros.

9.7.1. Supuestos

Se incluye el análisis de datos y supuestos para la generación y análisis de los diferentes estados financieros.

DATOS Y SUPUESTOS		
Ventas, costo de ventas, gastos		
Inflación	1,00%	Pronóstico para Gastos Generales
Crecimiento de Clientes	12,50%	Pronóstico Comercial
Incremento en ventas anual	16%	Pronóstico Ventas Anual
Incremento en costos	-	Se mantiene la estructura de costos actuales
Sueldos y salarios		
Aporte Patronal	11,15%	
Aporte Personal	9,45%	
Incremento sueldo base anual	\$ 25,00	Según ofrecimiento Campaña Presidencial Sueldos base mayores sin incremento en próximos años
Impuesto a la Renta	-	Aplica Tabla Impuesta a la Renta Persona Natural
Depreciaciones y amortizaciones		
Vida Útil Computadores	-	
Estructura de capital		
Patrimonio	100%	
Deuda	0%	
Capital de trabajo	0,00	
Participación Trabajadores	0%	No aplica para Persona Natural
Pólítica de cuentas por cobrar		
Contado:	100%	
Crédito:	0%	
Pólítica de cuentas por pagar		
Crédito:	30 días	

Tabla 13. Datos y Supuestos- Proboca
Fuente: Elaboración Propia – Formato UDLA

9.7.2. Costos

Se presenta la estructura del análisis de costos y gastos para determinar por cada línea de negocio y así consolidarlos en el presupuesto, esta información tiene factor de multiplicación confidencialidad.

SERVICIO	Costo del Tratamiento	Precio promedio individual	Total de Número de pacientes por mes	Rentabilidad Operativa por servicio
ORTODONCIA			489	72%
Materiales				
Guantes desechables				
Servilletas, babero				
Fresas dentales				
Mascarillas				
Trajes				
Gorros				
Resinas				
Jeringas				
Anestesia				
Brackets				
Arcos				
Modulos				
Mano de Obra				
Honorarios médico tratante				
Enfermera				
Otros				
Otros costos indirectos				
Aqua				
Luz				
Arriendo				
Mantenimiento equipos				
Insumos para equipos				
Enfermeras				
PERIODONCIA			78	71%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				
ENDODONCIA			207	121%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				
REHABILITACIÓN ORAL			173	45%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				
ESTETICA DENTAL			69	179%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				
CIRUGIA			104	73%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				
ODONTOLOGÍA GENERAL			104	11%
Materiales				
Mano de Obra				
Otros costos indirectos				

Tabla 14. Costeo Servicios Proboca
Fuente: Elaboración Propia

SERVICIO	INGRESOS PRESUPUESTO 2022	COSTOS PRESUPUESTOS
CIRUGIA	151.324	\$ 98.360,52
ENDODONCIA	180.056	\$ 117.036,56
ESTETICA DENTAL	425.239	\$ 276.405,50
ODONTOLOGIA GENERAL	1.208.675	\$ 785.639,05
ORTODONCIA	651.267	\$ 423.323,74
PERIODONCIA	103.437	\$ 67.233,77
REHABILITACION ORAL	783.436	\$ 509.233,55
	3.503.435	\$ 2.277.232,69

Tabla 15. Resultado Presupuesto de Ingresos y Costos por Servicio Proboca
Fuente: Elaboración Propia

9.7.3. Nómina Proyectada

SUELDOS						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	1	2	3	4	5	6
Gerente / Propietario						
Sueldo	144.969,72	144.969,72	144.969,72	144.969,72	144.969,72	144.969,72
Décimo Tercero	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81
Décimo Cuarto	6.661,99	6.742,24	6.860,17	7.155,00	7.595,81	7.595,81
Fondos de Reserva	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81
Aportes al IESS Patronal	16.164,12	16.164,12	16.164,12	16.164,12	16.164,12	16.164,12
Aportes al IESS Personal	13.699,64	13.699,64	13.699,64	13.699,64	13.699,64	13.699,64
Provisión Décimo Tercero	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81	12.080,81
Provisión Décimo Cuarto	6.661,70	6.799,77	6.903,32	7.334,78	7.782,77	7.822,41
Gastos Sueldos	191.957,17	192.095,23	192.198,78	192.630,24	193.078,24	193.117,87
Pago Empleado	150.012,88	150.093,13	150.211,07	150.505,90	150.946,70	150.946,70
Pago IESS	41.944,57	41.944,57	41.944,57	41.944,57	41.944,57	41.944,57
CxP Empleados Período	(0,29)	57,53	43,15	179,77	186,96	226,60
CxP Acumuladas	(0,29)	57,53	43,15	179,77	186,96	226,60
Colaboradores						
Sueldo	373.814,78	373.814,78	373.814,78	373.814,78	373.814,78	373.814,78
Décimo Tercero	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23
Décimo Cuarto	18.319,97	26.968,97	27.440,70	28.620,01	30.383,24	30.383,24
Fondos de Reserva		31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23
Aportes al IESS Patronal	41.680,35	41.680,35	41.680,35	41.680,35	41.680,35	41.680,35
Aportes al IESS Personal	35.325,50	35.325,50	35.325,50	35.325,50	35.325,50	35.325,50
Provisión Décimo Tercero	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23	31.151,23
Provisión Décimo Cuarto	26.646,82	27.199,08	27.613,28	29.339,11	31.131,10	31.289,64
Gastos Sueldos	473.293,17	504.996,67	505.410,87	507.136,70	508.928,69	509.087,23
Pago Empleado	387.960,49	396.609,48	397.081,21	398.260,53	400.023,75	400.023,75
Pago IESS	77.005,84	108.157,08	108.157,08	108.157,08	108.157,08	108.157,08
CxP Empleados Período	8.326,84	230,11	172,58	719,10	747,86	906,41
CxP Acumuladas	252.936,21	230,11	172,58	719,10	747,86	906,41
Total gastos sueldos	665.250,34	697.091,90	697.609,65	699.766,94	702.006,92	702.205,11
Total cuentas por pagar sueldos	252.935,92	287,64	215,73	898,87	934,82	1.133,01

Tabla 16. Nómina Proboca
Fuente: Elaboración Propia - UDLA

9.7.4. Compras

Se sugiere implementar un control de las compras mensuales, rubro que sustenta los gastos generales:

COMPRAS		AÑO 1 ANUAL
GASTO	Arrendamiento de Oficinas	\$ 118.046,77
GASTO	Suministros de Oficina	\$ 4.141,99
GASTO	Otros equipos de oficina	\$ -
GASTO	Simulador de Manejo	\$ -
GASTO	Servicios básicos (luz, agua e internet)	\$ -
GASTO	Patente	\$ 3.106,49
GASTO	Comisiones bancarias	\$ 153.598,87
GASTO	Honorarios Legales	\$ -
GASTO	Honorarios Publicista	\$ 4.141,99
GASTO	Honorarios Finanzas	\$ -
GASTO	Tercerización Financiera	\$ 93.194,82
GASTO	Publicidad escrita	\$ -
GASTO	Página Web	\$ 2.071,00
GASTO	Gastos de gestión	\$ 27.785,86
GASTO	Gastos en redes sociales	\$ 4.141,99
GASTO	Gasto en telefonía	\$ 20.709,96
		\$ 430.939,75
ACTIVO	Constitución Compañía de Sociedad Anónima	\$ 13.806,64
ACTIVO	Equipos de Computo	\$ 10.268,69
ACTIVO	Sistema	\$ 94.713,55
		\$ 118.788,88
PATRIMONIO	CAPITAL SOCIAL	\$ 13.806,64

Tabla 17. Compras Proboca
Fuente: Elaboración Propia - UDLA

9.7.5. Estado de Resultados Anual Proyectado

Se ha establecido el estado de resultados en función del presupuesto comercial y los pronósticos para los 3 años.

Se puede observar que los márgenes de los años anteriores son los mismos por cuanto no mantienen un registro contable adecuado de costos y gastos.

Así mismo los márgenes de los pronósticos muestran un crecimiento anual conforme lo esperado por la gerencia y en concordancia con los objetivos estratégicos – específicos de este proyecto.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
Ítem	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$1.852.257,06	\$1.806.465,44	\$1.049.352,96	\$3.503.434,90	\$4.063.984,48	\$4.714.222,00
Costo de servicios vendidos	\$1.774.752,97	\$1.561.792,10	\$853.019,78	\$2.277.232,69	\$2.641.589,91	\$3.064.244,30
Utilidad Bruta	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18	\$1.226.202,22	\$1.422.394,57	\$1.649.977,70
Gastos sueldos / personal				\$699.766,94	\$702.006,92	\$702.205,11
Gastos generales				430.939,75	435.249,15	439.601,64
Gastos de depreciación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de amortización	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18	\$95.495,52	\$285.138,50	\$508.170,95
Gastos de intereses						
Utilidad antes de impuestos y participación	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18	\$95.495,52	\$285.138,50	\$508.170,95
15% Participación trabajadores						
Utilidad antes de impuestos	\$77.504,09	\$244.673,34	\$196.333,18	\$95.495,52	\$285.138,50	\$508.170,95
Impuesto a la renta	\$41,35	\$143,36	\$3,06	\$0,00	\$62.730,47	\$111.797,61
Utilidad Neta	\$77.462,74	\$244.529,98	\$196.330,12	\$95.495,52	\$222.408,03	\$396.373,34

Tabla 18. Estado de Resultados Anual Proyectado Proboca
Fuente: Elaboración Propia - UDLA

9.7.6. Flujo de Efectivo Anual Proyectado

Se observa que el Flujo de se mantiene incremental en los diferentes años y sobre todo se mantienen positivos, lo cual indica que la operación y el giro del negocio general valor.

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	1	2	3	4	5	6
Actividades Operacionales	77.504,09	243.959,70	193.859,03	822.995,52	1.015.209,14	1.229.546,77
Utilidad Neta	76.790,46	242.199,19	196.280,37	123.281,39	304.028,57	495.654,44
+ Depreciación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ CxC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ CxP Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Sueldos por pagar	0,00	0,00	0,00	699.766,94	702.006,92	702.205,11
+ Δ Impuestos	713,63	1.760,52	(2.421,34)	(52,81)	9.173,65	31.687,22
Actividades de Inversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisición de equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisición de intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actividades de Financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Deuda Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Incremento neto en efectivo	508.294,51	292.690,00	344.816,64	278.109,24	324.247,20	54.474,44
Efectivo principios del periodo	0,00	508.294,51	800.984,52	1.145.801,16	1.423.910,39	1.748.157,60
Efectivo final del periodo	508.294,51	800.984,52	1.145.801,16	1.423.910,39	1.748.157,60	1.802.632,04

Tabla 19. Flujo Efectivo Anual Proyectado
Fuente: Elaboración Propia – UDLA

9.7.7. Estado de Situación Anual Proyectado

No se puede presentar ni analizar un estado de situación anual proyectado, por cuanto al no llevar contabilidad, no se cuenta con la información de los activos y pasivos.

- a) Funcionamiento de la mejora en función de ingresos o disminución de costos.

Con la implementación de la gestión comercial por objetivos se logrará atraer anualmente nuevos clientes y ganar participación de mercado conforme lo planificado, consecuentemente se espera un crecimiento anual de ingresos promedio del 16%. Es importante controlar la gestión comercial de atracción de nuevos clientes como factor crítico de éxito de los presupuestos.

Con relación al Estado de Resultados Anual los márgenes de los pronósticos muestran un crecimiento anual conforme lo esperado por la gerencia y en concordancia con los objetivos estratégicos – específicos de este proyecto.

9.8. Estado de Flujos de Caja

Flujo de Efectivo Anual

Se observa que el Flujo de se mantiene incremental en los diferentes años y sobre todo se mantienen positivos, lo cual indica que la operación y el giro del negocio general valor.

9.9. Análisis y Evaluación de Indicadores Financieros

VAN, TIR, PRI.

Considerando en este análisis que la VAN de la propuesta de mejora es positiva, \$501.506,36 y que una inversión es aceptable si la TIR que para este caso es del 36%, superior al rendimiento requerido (17.81%), entonces se recomienda la aceptación de la propuesta a inversión.

Así mismo y una vez que el PRI *-periodo de recuperación de la inversión-* de este proyecto de mejora es de 1.33, inferior al número de años especificados en los flujos, (3 años) se concluye que la inversión es aceptable.

EVALUACIÓN ECONOMICA FINANCIERA DEL PROYECTO (Con factor de corrección)					
DATOS		OBSERVACIONES			1
Tasa de inversión en Banco AAA		* Tasa de rendimiento en inversión a plazo en la banca AAA			8,00%
Inflación del país		Inflación al cierre del 2021 Ecuador			2,00%
Riesgo País		* Banco central del Ecuador			7,81%
Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento		* Tasa mínima de rendimiento para aceptar inversiones y proyectos			17,81%
PROYECCIÓN DE BENEFICIOS ADICIONALES EN PROYECTO DE MEJORA					
ITEM / AÑO	0	1	2	3	TOTAL
Ingresos por ventas adicionales	0,00	\$1.182.820,27	\$1.372.071,51	\$1.619.044,38	\$4.173.936,15
Costos por ventas adicionales	0,00	\$739.699,36	\$858.051,25	\$1.012.500,48	\$2.610.251,09
Utilidad por ventas adicionales	\$0,00	\$443.120,91	\$514.020,25	\$606.543,90	\$1.563.685,06
PROYECCIÓN DE GASTOS DEL PROYECTO DE MEJORA					
ITEM / AÑO	0	1	2	3	TOTAL
Gastos de Marketing	0,00	27.785,86	27.785,86	27.785,86	\$83.357,59
Tercerización contable financiera	0,00	93.194,82	93.194,82	93.194,82	\$279.584,46
TOTAL GASTOS	\$0,00	\$120.997,94	\$121.015,20	\$121.032,46	\$363.045,60
INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO DE MEJORA					
ITEM / AÑO	0	1	2	3	TOTAL
Honorarios preparación proyecto	207.099,60	0,00	0,00	0,00	\$207.099,60
Estudio de mercado	176.034,66	0,00	0,00	0,00	\$176.034,66
Valoración opciones tercerización	86.291,50	0,00	0,00	0,00	\$86.291,50
Elaboración soporte documental	172.583,00	0,00	0,00	0,00	\$172.583,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$642.008,76	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$642.008,76
FLUJOS DE EFECTIVO LIBRE					
ITEM / AÑO	0	1	2	3	TOTAL
FLUJOS DEL PROYECTO	(642.008,76)	322.122,97	393.005,05	485.511,44	\$558.630,70
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA					
TASA DE DESCUENTO		17,81%			CAPM
VAN		\$501.506,36			
IR		1,33			
TIR		36%			

Tabla 20. Evaluación Económica Proboca
Fuente: Elaboración Propia – UDLA

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La necesidad de implementar un modelo de negocio en la Red de Clínicas Dentales surge del entendimiento de los directivos sobre la importancia de entregar una oferta de valor a sus pacientes ante una competencia que en algunas ocasiones no actúa bajo la premisa de calidad y transparencia, y que ha basado su diferenciación y ventaja competitiva en la estrategia de precios, situación que arriesga no solo a la permanencia de negocios con filosofías centradas en el cliente, sino que también afecta y es un riesgo eminente a la imagen de la odontología en el Ecuador.

Definitivamente y considerando el concepto de Porter definido en 1980, en relación con las ventajas competitivas, la Red de Clínicas Dentales Proboca está en un momento crucial que le permitirá sostenerse en el futuro, y generar rentabilidad para sus propietarios. No obstante, sin acciones concretas, creativas innovadoras y basadas en el entendimiento de los pacientes y sus perfiles, esos objetivos serán inalcanzables.

El reto está entonces en buscar cómo diferenciarse, pero que esa diferenciación tenga una clara orientación en las necesidades de sus pacientes y que además se puedan establecer productos y servicios difíciles de imitar en cada etapa del ciclo de vida de los clientes. Será esta la única manera de posicionar en el mercado a La Red de Clínicas Dentales, con un enfoque de largo plazo.

La Red de Clínicas Dentales Proboca no cuenta con un modelo formal de negocios, sin embargo, en las entrevistas y la investigación realizada a la alta dirección, se identificó que su gestión se ha basado en una administración tradicional, principalmente basada en pacientes referidos, una atención cercana, directa, que le permite adoptar esta estrategia como un diferenciador orgánico.

Sin embargo y ya que la competencia es cada vez más agresiva y se encuentra ofreciendo servicios sin análisis e impacto en la rentabilidad se hace imperativo disminuir los riesgos estratégicos, para así contar con un negocio sustentable en el tiempo.

Desde la estructura financiera, es importante mantener actualizados los supuestos con los cuales se definen los presupuestos para dar un mejor entendimiento y su posterior seguimiento y control.

El negocio financieramente está creciendo, presenta márgenes positivos incrementales en cada año. La estructura de rentabilidad operativa en las líneas de negocio es adecuada conforme el mercado. La estructura de gastos administrativos y de personal es reducida con relación al margen operativo; información gerencial que no es de análisis y manejo para la toma de decisiones estratégicas.

En general, los indicadores de factibilidad financiera generan valor en el proyecto por lo que la inversión es aceptable y con seguridad apalancará los objetivos de participación en el mercado y rentabilidad.

Recomendaciones

Sin información técnica y correctamente estructurada, como por ejemplo un Estado de Situación Anual, no se pueden tomar decisiones ni definir estrategias para el mejoramiento financiero, ni el cálculo y control de sus indicadores, por lo que se evidencia la necesidad inmediata de la estructuración financiera formal.

Se recomienda también aprovechar el alto nivel de recomendación que los pacientes de la Red de Clínicas Proboca denota, a través de la implementación de las propuestas de Marketing, Gestión de Franquicias, desarrollo de productos innovadores y aplicación de las sugerencias de crear experiencias a largo plazo, lo que permitirá apalancar el posicionamiento de la marca Proboca.

11. REFERENCIAS

- Alvarez Ponce, E. F., Idrugo Yopla, W. J., Coveñas Flores, J. L., & Vandewoestyne, G. (2018). *RAPIDENT, tu consultorio dental a la mano*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe//handle/20.500.12640/1442>
- Befranquicia. (1 de Febrero de 2022). *Befranquicia*. Obtenido de <https://www.befranquicia.com/los-manuales-franquicia-incluyen/>
- Cabeza-Berhardt, G. (2018). EL ESTADO DE SALUD ORAL EN EL ECUADOR. *Odontología Activa Revista Científica*, 67.
- (2014). *CODIGO ORGANICO INTEGRAL PENAL, COIP*.
- Constitución de la República. (21 de 12 de 2015).
- Córdova Ramírez, D., Puente Zapata, E., Refulio Zelada, Y., Vera Collahuazo, B., & Seminario Córdova, P. (2019). *Plan estratégico y de marketing de la Clínica Dental Nueva Sonrisa*. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/273897>
- Cueva Castillo, J. M. (2020). *Diseño de un Plan Estratégico para la Clínica de Especialidades Odontológicas "Dental Go"*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18766/DISE%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%20GICO%20PARA%20LA%20CL%20NICA%20DE%20ESPECIALIDADES%20ODONTOL%20GICAS%20e2%80%9cDENTAL%20GO%e2%80%9d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DEpodent. (26 de Junio de 2017). Obtenido de <https://depodent.es/blog/comportamientos-consumo-clinicas-dentales/>
- ECUADOR, O. S. (31 de 12 de 2022). *Boletín mensual Diciembre 2021 | Situación de la pandemia de Covid-19 en Ecuador*. Obtenido de <https://www.covid19ecuador.org/post/boletin-diciembre-2021>
- Ediciónmédica. (23 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.edicionmedica.ec/secciones/salud-publica/ministerio-elabora-la-estrategia-nacional-de-salud-oral-89483>
- EL UNIVERSO. (17 de Junio de 2021). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/opinion/cartas-al-director/sobre-el-analfabetismo-digital-en-ecuador-nota/#:~:text=Un%2010%2C2%20%25%20de%20ecuatorianos,analfabtos%20digitales%2C%20seg%C3%BAAn%20el%20INEC.&text=La%20encuesta%20multiprop%C3%B3sito%20del%20Insti>
- Faro, G. (20 de Julio de 2020). Obtenido de Faro: <https://grupofaro.org/el-sector-salud-en-ecuador/>
- FENIN, F. E. (2019). *Índice Fenin de Madurez Digital en Salud*. España.
- Fernandez, P. (1 de 12 de 1996). *Fisterra*. Obtenido de <https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- Hidalgo, H., Gaibor, A., Conto, F., & Pincay, J. (2017). Visión 2030 de la odontología en el Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 785-809.
- INEC. (2018). *Registro Estadístico y actividades de salud*.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- IONOS, S. U. (13 de Julio de 2020). *Start Up Guide IONOS*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/el-modelo-kanomodel.com/>
- KANOMODEL.COM. (2016). Obtenido de <https://kanomodel.com/>
- Menedent Clínica Dental. (17 de 11 de 2020). *Menedent Clínica Dental*. Obtenido de <https://menedent.es/blog/cuales-son-las-ultimas-tecnologias-y-tendencias-de-innovacion-en-la-odontologia/>
- NEOSALUT CONSULTORÍA DENTAL. (23 de Octubre de 2018). *NEOSALUT*. Obtenido de <https://www.neosalut.com/plan-financiero-clinica-dental/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Páez Alvarado, K. L., & Rodríguez Erazo, P. C. (2014). *Plan de Negocios para un Nuevo Canal de Ventas En Vía A Samborondón Para La Clínica Dental "Mundo Dental Laser"*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2562>
- Palomeque, P. (2017). Desigualdad de ingresos sobre la población económicamente activa y su incidencia sobre la. *Revista Conrado*, 173-178.
- Palomeque, P. (2018). Desarrollo de la odontología en el Ecuador, periodo 2008 - 2016. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 36-42.
- Ponce, J. P. (2021). *Ecuador Estado Digital Ene/21*. Quito.
- PRAXIS. (06 de 02 de 2022). *PRAXIS*. Obtenido de <https://www.praxisframework.org/es/knowledge/financial-management>
- PRESS, E. (26 de 12 de 2018). *oca sana, cuerpo sano: esta es la relación entre la salud bucodental y la salud general*. Obtenido de Infosalus: <https://www.infosalus.com/estetica/noticia-boca-sana-cuerpo-sano-relacion-salud-bucodental-salud-general-20181226144120.html>
- QuestionPro. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/pregunta-net-promoter-score.html>
- Sanitas. (18 de 03 de 2021). *El dentista moderno*. Obtenido de <https://www.eldentistamoderno.com/2021/03/la-prevencion-clave-en-el-cuidado-de-la-salud-bucodental-en-todas-las-etapas-de-la-vida/>
- Schmidt, Federico. (24 de Agosto de 2012). *GACETA DENTAL*. Obtenido de <https://gacetadental.com/2012/08/la-innovacion-en-odontologia-24410/>
- Teran Pico, M. S. (2019). *Plan de negocio para la creación de un servicio odontológico a domicilio en la ciudad de Quito con mejores prácticas internacionales de Estados Unidos, India, Colombia y Argentina*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10738>
- Ulwick, A. W. (2016). *Jobs to be Done*. United States of America: IDEA BITE PRESS.

12. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Pacientes Proboca



TU SATISFACCIÓN Y BIENESTAR ES LO MÁS IMPORTANTE...
Buscamos crear un modelo de servicio basado en tus necesidades, por lo que te solicitamos completar esta encuesta.
Hemos calculado que nos brindarás no más de 5 minutos valiosos de tu tiempo

DATOS GENERALES

* 1. ¿Cuál es tu grupo de edad?  0

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

* 2. ¿Cuál es tu género?  0

- Hombre
- Mujer
- No binario
- Prefiero no decir

Otro (especifica):

3. ¿En qué sector vives?  0

- Norte
- Valle de los Chillos
- Centro
- Valle de Cumbaya
- Sur

Otro (especifica):

4. ¿A través de que canal conociste de la Red de Clínicas Dentales Proboca?  0

- Referidos (familiares y/o amigos)
- Facebook
- Instagram
- Página Web
- Otro (especifique)

PREGUNTAS GENERALES:

- 1= Malo
- 2= Regular
- 3= Aceptable
- 4= Bueno
- 5= Excelente
- N/A= No Aplica

* 25. Medidas de Bioseguridad 0

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

* 26. Calidad de las Instalaciones 0

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

* 27. Relación precio / tratamiento 0

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

* 28. ¿Qué tan probable es que recomiendes la clínica PROBOCA a tus amigos o familiares?. 0

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

* 29. ¿Qué tan probable es que vuelvas para un seguimiento de tu salud dental?. 0

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

* 30. Lo que más me ha agradado de Proboca es: 0

* 31. Lo que menos me ha agradado de Proboca es: 0

* 32. Lo que me ha sorprendido de Proboca es: 0

* 33. Lo que más valoro en el cuidado de mi salud dental es: 0

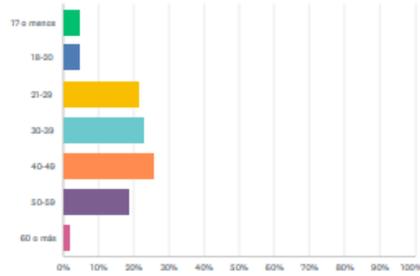
GRACIAS POR SER PARTE DE NUESTRO NUEVO MODELO DE SERVICIO!

Anexo 2. Resultados Encuesta Pacientes



P1 ¿Cuál es tu grupo de edad?

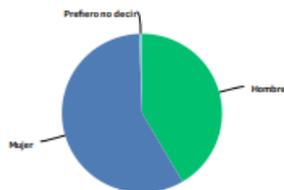
Respondidas: 183 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
17 o menos	4.92%	9
18-20	4.92%	9
21-29	21.31%	39
30-39	22.95%	42
40-49	25.68%	47
50-59	18.58%	34
60 o más	1.64%	3
TOTAL		183

P2 ¿Cuál es tu género?

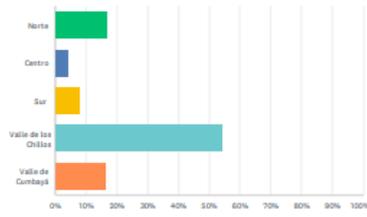
Respondidas: 183 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
Hombre	41.53%	76
Mujer	57.92%	106
No binario	0.00%	0
Prefero no decir	0.55%	1
TOTAL		183

P3 ¿En qué sector vives?

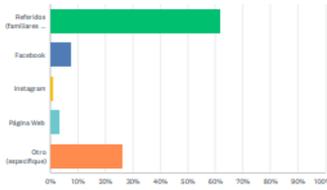
Respuestas: 177 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	CANTIDAD
Norte	16.95%	30
Centro	4.52%	8
Sur	7.92%	14
Valle de los Chillos	54.24%	96
Valle de Cumbayá	16.38%	29
TOTAL		177

P4 ¿A través de que canal conociste de la Red de Clínicas Dentales Proboca?

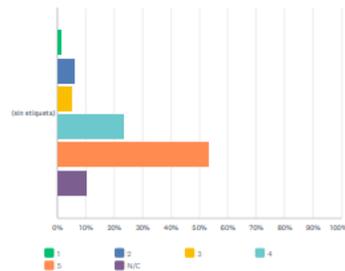
Respuestas: 102 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	CANTIDAD
Referidos (familiares y amigos)	61.54%	112
Facebook	7.69%	14
Instagram	1.50%	2
Página Web	3.30%	6
Otro (especificar)	26.37%	48
TOTAL		182

P5 Respuesta via WhatsApp

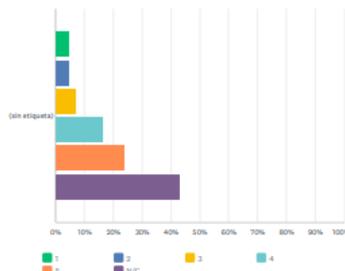
Respuestas: 105 Omitidas: 17



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.20%	6.62%	5.42%	23.69%	53.61%	10.24%	105	4.36
	2	10	9	39	89	17	165	

P6 Respuesta via Página WEB

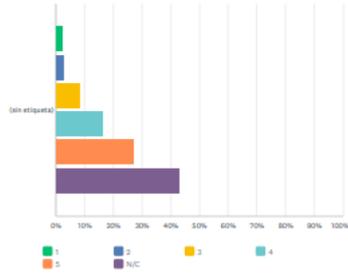
Respuestas: 105 Omitidas: 17



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	4.82%	4.82%	7.23%	16.27%	24.10%	42.77%	105	3.07
	8	8	12	27	40	71	166	

P7 Respuesta de aseguradoras

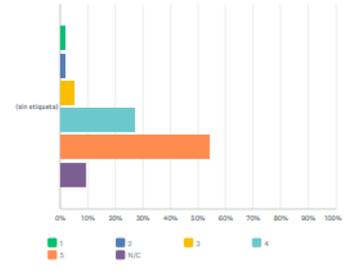
Respuestas: 155 Omitidas: 17



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.43%	3.01%	8.43%	16.27%	27.11%	42.77%	155	4.09
	4	5	14	27	45	71		

P8 Atención telefónica

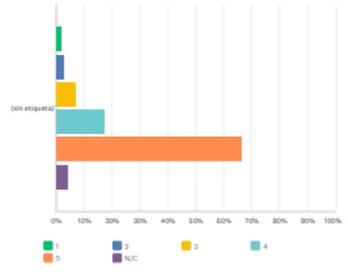
Respuestas: 155 Omitidas: 17



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.81%	1.81%	5.42%	27.11%	54.22%	9.64%	155	4.44
	3	3	9	45	90	18		

P9 Facilidad para generar tu cita

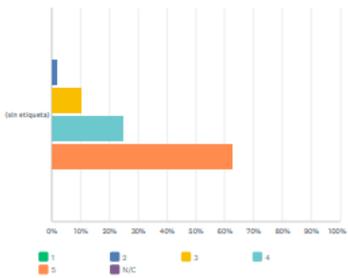
Respuestas: 155 Omitidas: 17



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.81%	3.01%	7.23%	17.47%	65.27%	4.22%	155	4.50
	3	5	12	29	110	7		

P10 Información otorgada el primer día

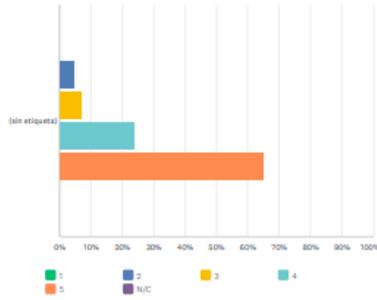
Respuestas: 148 Omitidas: 25



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00%	2.03%	10.14%	25.00%	62.84%	0.00%	148	4.49
	0	3	15	37	93	0		

P11 Calidad de la atención en la recepción

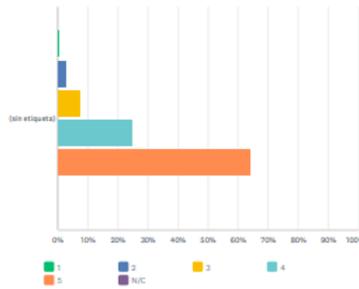
Respondidas: 148 Omitidas: 25



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00%	4.73%	6.70%	23.65%	64.86%	0.00%	148	4.49
	0	7	10	35	95	0		

P12 Claridad de la explicación de los siguientes pasos

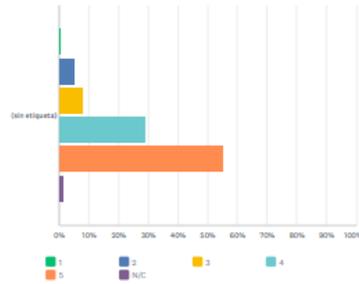
Respondidas: 148 Omitidas: 25



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.68%	2.70%	7.43%	25.00%	64.19%	0.00%	148	4.49
	1	4	11	37	95	0		

P13 Tiempo de espera previo al diagnóstico

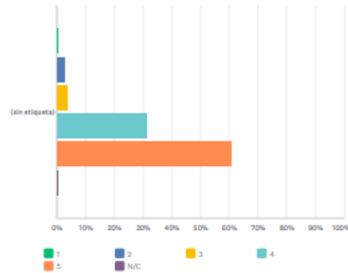
Respondidas: 148 Omitidas: 25



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.68%	5.41%	8.11%	29.05%	55.41%	1.35%	148	4.35
	1	8	12	43	82	2		

P14 Nivel de empatía y comprensión de la necesidad

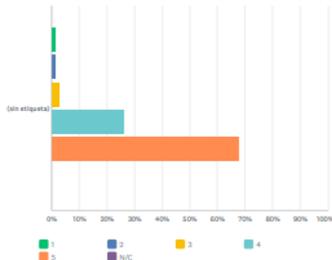
Respondidas: 140 Omitidas: 43



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.71%	2.86%	3.57%	31.43%	60.71%	0.71%	140	4.50
	1	4	5	44	85	1		

P15 Claridad de explicación sobre la patología

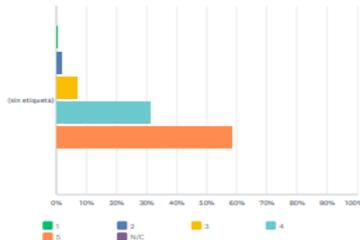
Respondidos: 140 Omitidos: 43



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.43%	1.43%	2.86%	26.43%	67.57%	0.00%	140	4.58
	2	2	4	37	95	0		

P16 Claridad sobre las etapas y duración del tratamiento

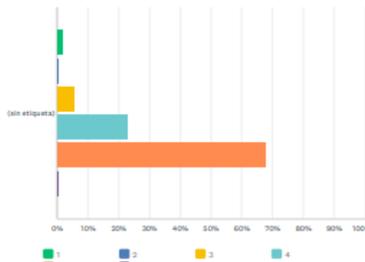
Respondidos: 140 Omitidos: 43



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.71%	2.14%	7.14%	21.43%	58.57%	0.00%	140	4.45
	1	3	10	44	82	0		

P17 Información recibida respecto al presupuesto y formas de pago

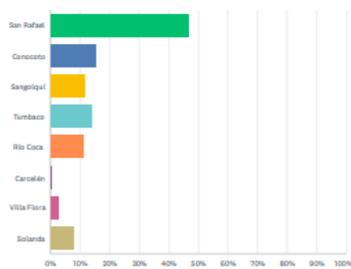
Respondidos: 140 Omitidos: 43



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.14%	0.71%	5.71%	22.86%	67.56%	0.71%	140	4.55
	3	1	8	32	95	1		

P18 Cuéntanos en cuál de nuestras Clínicas has recibido atención del odontólogo especialista:

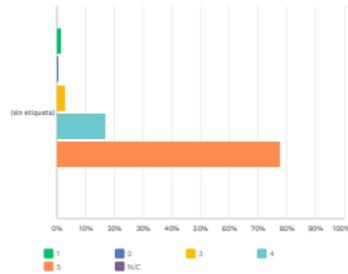
Respondidos: 135 Omitidos: 48



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
San Rafael	63
Conocoto	21
Sangolquí	16
Tumbaco	19
Río Coca	15
Carcelán	1
Villa Flori	4
Solanda	11
Total de encuestados:	135

P19 Atención amable, empática con sus necesidades (del odontólogo especialista)

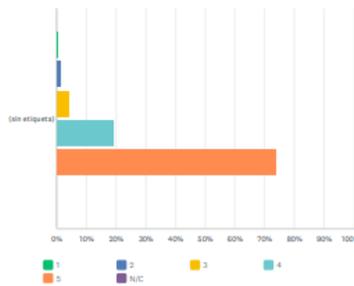
Respuestas: 135 Omitidas: 49



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.48%	0.74%	2.96%	17.04%	77.78%	0.00%	135	4.63
	2	1	4	23	105	0		

P20 Explicaciones específicas sobre el procedimiento (del odontólogo especialista)

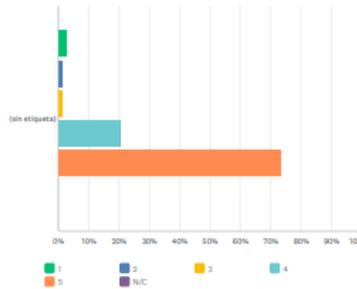
Respuestas: 135 Omitidas: 49



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.74%	1.48%	4.44%	19.26%	74.07%	0.00%	135	4.64
	1	2	6	26	100	0		

P21 Solución del Problema o Dolencia (del odontólogo especialista)

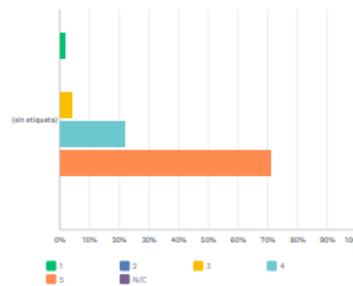
Respuestas: 135 Omitidas: 49



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.96%	1.48%	1.48%	20.74%	73.32%	0.00%	135	4.60
	4	2	2	28	99	0		

P22 Información sobre cuidados y acciones posteriores (del odontólogo especialista)

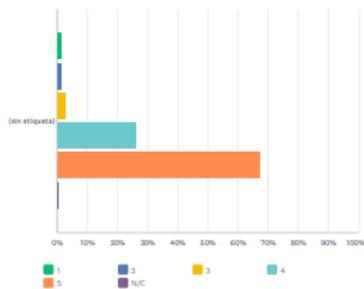
Respuestas: 135 Omitidas: 49



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.22%	0.00%	4.44%	22.22%	71.11%	0.00%	135	4.60
	3	0	6	30	96	0		

P23 Cumplimiento del tratamiento (del odontólogo especialista)

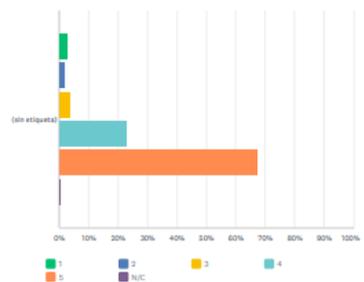
Respuestas: 135 Omitidas: 48



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.48%	1.48%	2.96%	25.93%	67.41%	0.74%	135	4.57
	2	2	4	35	91	1		

P24 Seguimiento del tratamiento o diagnóstico (del odontólogo especialista)

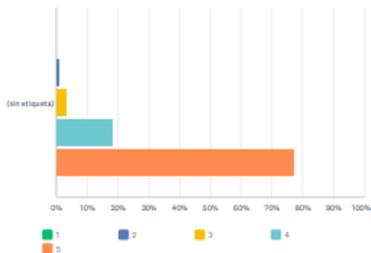
Respuestas: 135 Omitidas: 48



	1	2	3	4	5	N/C	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.96%	2.22%	3.70%	22.96%	67.41%	0.74%	135	4.51
	4	3	5	31	91	1		

P25 Medidas de Bioseguridad

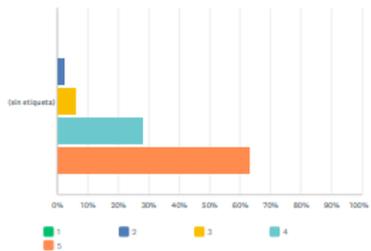
Respuestas: 114 Omitidas: 69



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00%	0.88%	3.51%	18.42%	77.19%	114	4.72
	0	1	4	21	88		

P26 Calidad de las Instalaciones

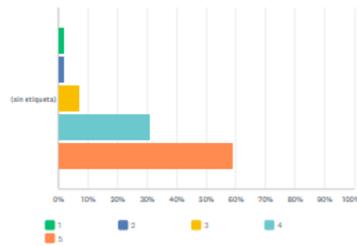
Respuestas: 114 Omitidas: 69



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00%	2.63%	6.14%	28.07%	63.16%	114	4.52
	0	3	7	32	72		

P27 Relación precio / tratamiento

Respuestas: 114 Omitidas: 00

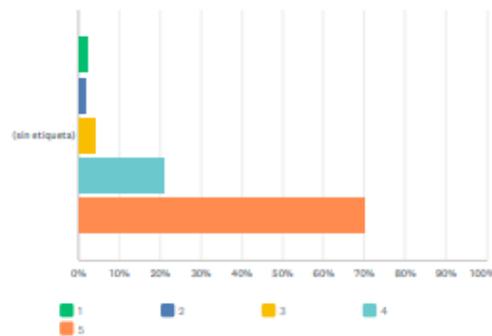


	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.75%	1.75%	7.02%	33.70%	55.77%	114	4.43
	2	2	8	35	67		

NPS

P28 ¿Qué tan probable es que recomiendes la clínica PROBOCA a tus amigos o familiares?.

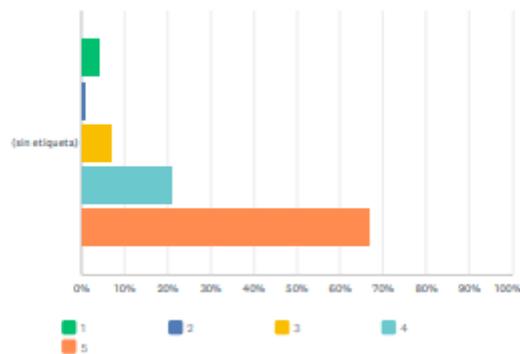
Respuestas: 114 Omitidas: 00



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.63%	1.75%	4.39%	21.05%	70.18%	114	4.54
	3	2	5	24	80		

P29 ¿Qué tan probable es que vuelvas para un seguimiento de tu salud dental?.

Respuestas: 114 Omitidas: 00



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	4.39%	0.88%	7.02%	21.05%	66.67%	114	4.45
	5	1	8	24	76		

GRACIAS POR SER PARTE DE NUESTRO NUEVO MODELO DE SERVICIO!