FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROYECTO DE TITULACION

TEMA:

PLANEACION ESTRATEGICA PARA OM'DENTAL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLOGICAS

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTOR:

Rosalía Moscoso Pacheco

Sandra García Moscoso

2023

RESUMEN

La planeación estratégica es un proceso que permite tomar decisiones adecuadas, asertivas y concretas para poder cumplir objetivos y metas en un tiempo determinado que puede ser a corto, mediano o largo plazo.

El principal objetivo de este proyecto es realizar una planeación estratégica para OM'DENTAL Centro de Especialidades Odontológicas ubicada en la ciudad de Cuenca. En búsqueda del posicionamiento y reconocimiento de la misma a nivel nacional e internacional contribuyendo a la salud y estética dental. Con 30 anos de trayectoria y todas las especialidades en un solo lugar, esta medianamente posicionada a nivel local (Cuenca) ya que visitan la clínica muchas personas influyentes de la cuidad. A mas cuenta con la visita frecuente de pacientes extranjeros.

En la actualidad enfrentamos una fuerte competencia que ofertan los mismos servicios por ello la necesidad de una análisis de mercado para poder brindar un servicio diferenciado y de elección. Conjuntamente con un análisis interno y externo para conocer las fortalezas y debilidades que se presenta tanto en la administración de la clínica, como en la atención al cliente.

El resultado que se desea obtener es poder proyectar una misión, visión, valores, definir políticas de calidad y estrategias para posicionar la marca. Ser una clínica referente de excelencia y calidad en sus servicios.

Se realizo encuestas a los pacientes post venta y se realizo un análisis de clínicas conocidas a nivel nacional para conocer que es lo que ofertaban. Como resultado la excelencia en atención al cliente, servicios de calidad, con un seguimiento de post venta organizado, se logra captar mas pacientes y fidelización de los mismos logrando que la empresa pueda perdurar en el tiempo e incrementar la cantidad ventas.

Palabras Clave: Planeación estratégica, posicionamiento, salud, estética dental, visión, misión, valores, calidad, post venta.

ABSTRACT

Estratégica planning is a process that allows to take adequate, assertive and concrete decisions to reach goals in a determined time that can be in the short, medium or long term.

The main objective of this project is to do a strategic planning for OM'DENTAL an Specialty Odontology Center located in the city of Cuenca - Ecuador. In search of positioning and recognition of it at a national and international level, contributing to dental health and aesthetics.

With 30 years of experience and all the specialties in one place, it is moderately positioned locally in (Cuenca) since many influential people from the city visit the clinic. In addition, it has frequent visits from foreign patients.

Currently we face strong competition that offers the same services, therefore the need for a market analysis to be able to provide a differentiated and choice service. Together with an internal and external analysis to know the strengths and weaknesses that occur both in the administration of the clinic and in customer service.

The desired result is to be able to project a mission, vision, values, define quality policies and strategies to position the brand. To be a benchmark clinic of excellence and quality in its services. With a systematized administrative organization.

Post-sale patient surveys were carried out and an analysis of nationally known clinics was carried out to find out what they offered. As a result, excellence in customer service, quality services, with an organized post-sale follow-up, it is possible to attract more patients and their loyalty, ensuring that the company can last over time and increase the amount of sales

Keywords: Strategic planning, positioning, health, dental aesthetics, visión, misión, valores, quality, after sales.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen 2

Abstract 3

Introducción 6

Capitulo I

Análisis ambiental situacional 7

1.2 Estructura administrativa, financiera, y operativa 7

1.3 Oferta y Demanda de servicios 9

1.4 Análisis geoespacial y políticos 10

1.5 Oferta de servicios 11

1.6 población atendida 16

1.7 Demanda de servicios insatisfecha 17

Capitulo II

Objeto del plan de gestión 18

2.1 Planteamiento del problema 18

2.2 Justificación del problema 20

2.3 Objetivos del plan de gestión 20

2.3.1 Objetivo general 20

2.3.2 Objetivos específicos 20

2.4 Selección de alternativas y solución 21

2.4.1 Planeación estratégica 22

Capitulo III

Planteamiento Estratégico 24

3.1 Análisis del entorno social 24

3.2 Análisis de Potter 24

3.2.1 Poder de negociación de los clientes fuerza 1 24

3.2.2 Competencia en el mercado, competidores existentes fuerza 2 25

3.2.3 Amenaza de nuevos proveedores fuerza 3 28

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores fuerza 4 28

3.2.5 Sustitutos fuerza 5 28

3.3 Análisis FODA 28

3.4 Cadena de Valor de la Organización 30
3.5 Gestión política 30
3.6 Gestión Estratégica de Marketing 31
3.7 Gestión de recursos humanos 31
3.8 Gestión Financiera y económica 32
3.9 Gestión de las tecnologías 32
CAPITULO 4
Elaboración del plan gerencial 33
4.1 Planificación estratégica 33
4.2 Plan estratégicos del OM'DENTAL 33
4.3 Misión 34
4.4 Visión 34
4.5 Valores 34
4.6 Objetivos institucionales 35
4.7 Principio éticos 35
4.8 Políticas 35
4.9 Gestión Administrativa 36
4.10 Interpretación 36
4.11 Análisis FODA 37
4.12 Acciones perspectiva financiera 47
4.13 Acción perspectiva del cliente 47
4.14 Acciones perspectiva de los procesos internos 48
4.15 Acciones perspectiva del conocimiento y desarrollo 49
CAPITULO IV
Conclusiones 49
Recomendaciones 50
Bibliografía 52
Anexos 55

INTRODUCCION

Con los constantes cambios en el mundo de los negocios, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico y llevarlo a cabo con rapidez es labor fundamental de las personas que la componen.Actualmente las empresas se encuentran en una competencia diaria por lo que las diferencias entre competidores son mínimas. Todas tienen buena capacidad financiera, tecnológica y las diferencias se enfocan en la calidad del servicio al cliente; con aspectos relacionados con la capacidad de actuación de las personas.

Una planificación estratégica permite en gran parte el desarrollo de una empresa u organización por varios factores; uno de ellos es la herramienta que brinda para la correcta toma de decisiones, es así como este estudio busca emplear una planificación estratégica para la clínica de especialidades dentales OM´DENTAL. Al organizar todos los niveles de la clínica dental se logrará establecer métodos que permitan tomar una mejor dirección para optimizar la organización administrativa, está claro que basarse en un desarrollo empírico entorpece el desenvolvimiento dentro de un mercado competitivo (Gil, 2018).De tal manera el eje de intervención del estudio son las diferentes áreas como; servicio al cliente, producción y talento humano, cada una de estas áreas deben ser analizadas para implementar estrategias que permitan el desarrollo mercantil de la clínica dental OM DENTAL (Walter, 2019).

El enfoque con el cual se procederá a sistematizar el estudio es cualitativo y cuantitativo, además de la revisión bibliográfica con la cual se ira detallando un modelo acorde a las necesidades específicas que tiene OM DENTAL; existen modelos aprobados y que han dado grandes resultados al desarrollo laboral de clínicas dentales, es importante medir el nivel de satisfacción tanto de clientes como empleados, esto se realizara a través de dos encuestas una para colaboradores y directivos y otra para pacientes, las cuales permitirán entender y comprender mejor las variables que deben

ser tomadas en cuenta para implementar el plan estratégico y así buscar una mejor trascendencia individual y laboral (Herrero, 2016).

CAPITULO I

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Buscando ofrecer el mejor servicio de salud oral en las diferentes especialidades con altos niveles de calidad, competitividad y efectividad, la Clínica continuamente busca el mejoramiento de los procesos y la satisfacción de sus usuarios a través de:

- Todo personal nuevo debe iniciar con el proceso de Inducción.
- Aplicar semestralmente evaluaciones de desempeño con su correspondiente plan de acción.
- El proceso de Inducción debe tener la documentación que asegura el inicio del proceso de inducción, entrega de reglamentos, entrega de equipo de protección, entrega de uniforme y la evaluación del proceso.
- El personal debe utilizar su equipo de protección incluso en su fase de entrenamiento.
- Todo el personal debe ser capacitado para contribuir al crecimiento de sus, conocimientos, habilidades y destrezas.

La organización destinará recursos que contribuyan a fortalecer los conocimientos, actitudes, destrezas de personal y brindar un servicio de calidad y excelencia.

1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

OM DENTAL:

- Área de producción: proveedor de medicamentos, materiales, inventario y control de calidad.
- Área de finanzas: presupuestos, cuentas, registros de cartera, análisis de costo, relaciones públicas.
- Área de RRHH: atención a las necesidades del personal, análisis de los puestos de trabajo, funciones, selección y perfil de empleados, inducción y entrenamiento de empleados, manejo de comunicación interna y externa.
- Área de mercadeo: políticas de mercadeo, publicidad, análisis de la competencia, segmentación del mercado.

1.2.1 ORGANIGRAMA

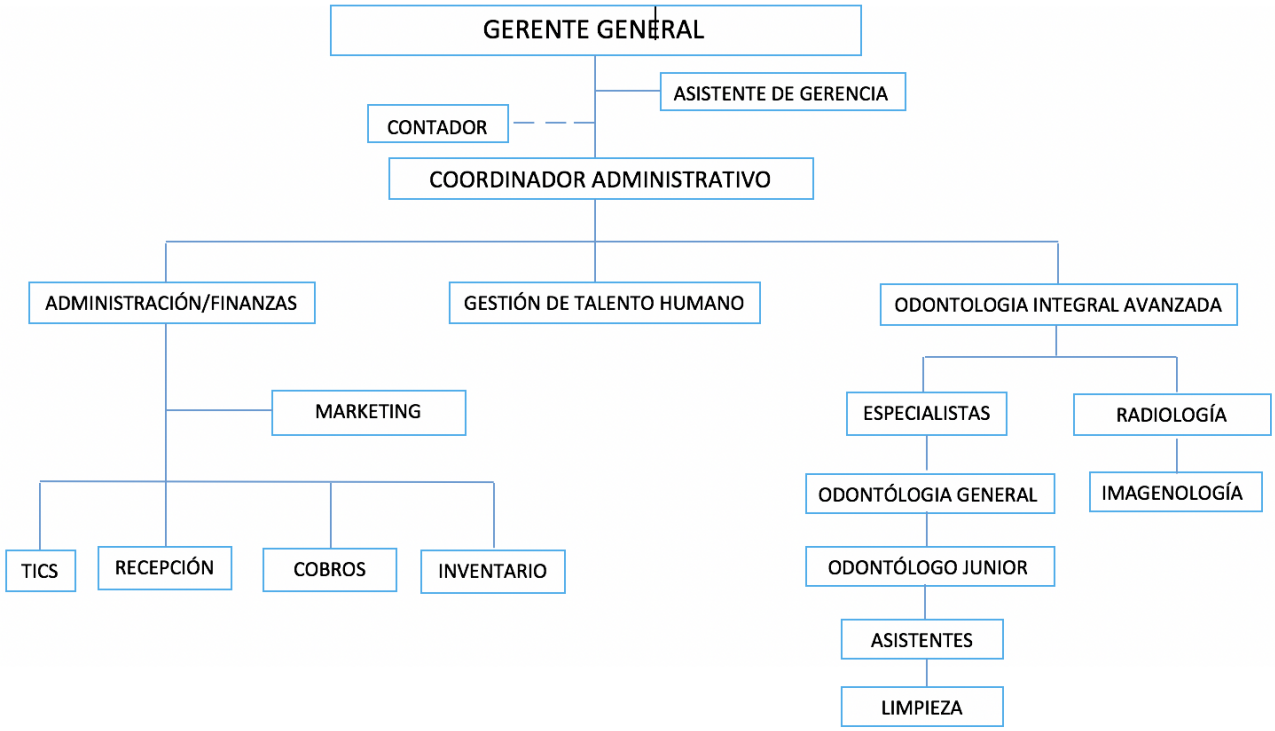


FIGURA 1 ORGANIGRAMA

Portafolio OM'dental

1.3 Oferta y Demanda de Servicios

La industria de la odontología en su oferta y demanda en la ciudad de cuenca, es uno de los temas que a diario inquieta a la sociedad, por falta de información, pudiendo analizar la actual situación de trabajo del odontólogo, enfrentando situaciones generadas por las variables de un mundo globalizado que involucra la relación odontólogo - paciente, que exige determinados niveles de ética, calidad, respeto y responsabilidad en el cuidado de la salud.

Actualmente en la ciudad de Cuenca, existe la competencia profesional, de la oferta y la demanda, como en cualquier parte del Ecuador, poniendo en riesgo la calidad de los tratamientos realizados, ya que el costo que ofrecen como servicio de salud en los diferentes establecimientos se coloca de acuerdo al material con el que se va a trabajar.

En algunas ocasiones los pacientes valoran la calidad de los tratamientos dentales optando por buscar atención en el otro lado por aplicaciones o trabajos deficientes.

Dándonos cuenta de que existen dentistas sin capacitación, así como hay otros profesionales odontólogos muy clasificados ofreciendo calidad y exclusividad en sus tratamientos, algunos de estos tratamientos se ejecutan tanto en pacientes nacionales como en extranjeros que confían en la calidad que se les brinda ya que los materiales empleados son únicos y de excelente calidad, teniendo por ende un mayor costo los tratamientos.

La salud bucal como profesión también se basa de diferentes razonamientos como la empatía personal, por la condición social o de grupos profesionalmente relacionados

1.4 Análisis geoespacial y geopolíticos

Las dimensiones políticas pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento, para contextualizar en el caso del sector de la salud.

Las entidades que prestan servicios de salud en Ecuador están regidos por el Ministerio de Salud, quien otorga los permisos de funcionamiento a todas las clínicas y hospitales públicos y privados del País. El MSP, vela por el cumplimiento de las obligaciones que les imponga la ley, además de fiscalizar a todos los prestadores de salud públicos y privados, respecto de su acreditación y certificación.

La Clínica de Especialidades Odontológicas “OMDENTAL”, como institución de salud oral ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, desde que abrió sus puertas ha cumplido con lo requerido y realiza su labor de prestador de salud de acuerdo con las políticas y reglamentos establecidos por la entidad de Ley. OMDENTAL, trabaja siembre por lograr la satisfacción del cliente, otorgándole un trato digno y de Calidad.

Mediante Registro Oficial No. 834 de 6 de septiembre 2016, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, expidió el Acuerdo Ministerial N° 079, que señala la normativa sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados del sistema nacional de salud, servicios de atención domiciliaria de salud, establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y empresas de salud y medicina prepagada.

Tiene como objeto el establecer los requisitos y condiciones que deben cumplir para su funcionamiento los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud, servicios de atención domiciliaria de salud, los establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y las empresas de salud y medicina prepagada.

FIGURA 2 MAPA DE GEOREFERENCIA DE OM'DENTAL

Google Maps

1.5 Oferta de Servicios

Portafolio de Servicios - La Clínica de Especialidades Odontológicas "OMDENTAL", cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

TRATAMIENTO
Consultas
Consulta, Revisión, diagnostico y plan de tratamiento
Consulta, Especialistas
Consulta Odontopediatria incluye motivación y limpieza dental
Consulta de control periódico y refuerzo de motivación
Consulta fuera de horario
Consulta Odontología Neurofocal incluye 1ra sesion terapia neural
Drenaje de absceso
Informe escrito – Certificado
Odontología Preventiva
Profilaxis Adulto
Alveolitis
Alveolitis mas colocar puntos
Pulido o mantenimiento de carillas
Remineralización de esmalte cuellos por arcada
Profilaxis una arcada
Profilaxis + Retirar de brakets
Profilaxis complementaria
Cirugía
Extracción simple Odontólogo
Extracción con colgajo odontólogo incluye puntos y retirada de puntos
Extracción tercer molar erupcionado con cirujano Maxilo – facial
Extracción tercer molar incluido con cirujano Maxilo – Facial
Extracción Resto Radicular o dientes con endodoncia con cirujano Maxilo – facial
Extracción tercer molar Odontólogo
Remodelación de rebordes por arcada
Remoción de epulis por Arcada
Descubierta sub-mucosa
Frenectomía
Reimplante diente
Apicectomía CREAR ACCESO POR EL CIRUJANO
Bichectomia
Endodoncia
Protección pulpar directa
Endodoncia Unirradicular
Retratamiento de Endodoncia Unirradicular
Endodoncia birradicular
Retratamiento de Endodoncia Birradicular
Endodoncia Multirradicular
Retratamiento de Endodoncia Multirradicular
Desobturación de Conduto para perno
ESTUDIO PATOLOGICO

FIGURA 3 Portafolio de servicios OMDENTAL
Empresa OMDENTAL

TRATAMIENTO
Extracción Niño
Sellante
Fluorización Gel
Fluorización Barniz
Obturación resina niño
Obturación Ionomero niño
Endodoncia Niño
Mantenedor de Espacio
Emergencia Odontopediatria
Coronas niños
Operatoria
Cambio Amalgama tipo 0 (oclusal simple o de punto)
Cambio Amalgama Tipo 1 (oclusal mediana)
Cambio Amalgama Tipo 2 (dos superficies)
Cambio Amalgama Tipo 3 (tres superficies)
Cambio Amalgama Tipo 4 (compleja)
Restauración resina Tipo 0 (oclusal simple o de punto)
Restauración Resina Tipo 1 (oclusal mediana)
Restauración Resina Tipo 2 (dos superficies)
Restauración Resina Tipo 3 (tres superficies)
Restauración Resina Tipo 4 (compleja)
Restauración Resina en cuellos o cervical
Incrustación Resina Indirecta
Restauración Provisional
Restauración de Ionomero
Cementado de Corona
Ferulización para evitar movilidad
Desgaste selectivo mas aplicación de fluor
Restauración Resina Anterior tipo 0
Restauración Resina Anterior tipo 1
Restauración Resina Anterior tipo 2
Restauración Resina Anterior tipo 4
Periodoncia
Exámen clínico con exámen raiográfico (placas no incluidas), diagnostico y plan de tratamiento
Profilaxis y enseñanza de higiene bucal en el enfermo periodontal
Control o mantenimiento (diagnostico y profilaxis)
Periodontitis Crónica
Periodontitis Agresiva
Gingivoplastía
Gingivo Osteoplastía
Tratamiento de Recesiones sin injerto
Tratamiento de Recesiones mas tejido conectivo del paladar
Dermis
Alargue de Corona

FIGURA 4 Portafolio de servicios OMDENTAL
Empresa OMDENTAL

TRATAMIENTO
ISTRUCCION DE HIGIENE ORAL Y CONTROL DE PLACA CON EL PERIODONCISTA
Prótesis Removible
Prótesis Unimaxilar completa superior o inferior
Prótesis Unimaxilar completa superior o inferior (Con Dientes Ivostar)
Prótesis bimaxilar complete
Prótesis Bimaxilar completa con dientes ivostar
Rebasado con etapa de laboratorio
Prótesis inmediata
Prótesis parcial acrilico con dientes ivostar
Prótesis parcial valplast
Reparación de Prótesis Tipo 1 (solo trizada)
Reparación de Prótesis Tipo 2 (cuando esta partida)
Reaparción de Prótesis Tipo 3 (cuando esta partida en mas de dos pezados)
Reparación de Prótesis que requiere Impresión
Reparación de Protesis que requiere enviar a laboratorio
Radiología
Radiografía Periapical
Radiografía oclusor
RADIOGRAFIA PANORAMICA
Radiografia Periapical boca completa 14 unidades
TOMOGRAFIA SECCIONAL
TOMOGRAFIA COMPLETA
Radiografia Cefálica Lateral
Ortodoncia
Orto Convencional Metálicos (Roth - MBT)
Orto Convencional Esteticos (Roth - MBT)
Orto Convencional Esteticos PLAN 2 ENTRADAS 215 cada una
Orto Convencional Esteticos PLAN 2 PAGOS MENSUALIDADES 60 por 12 meses
Orto AUTOLIGADO Metálicos
Orto AUTOLIGADO Métalicos plan 2 pagos Entradas
Orto AUTOLIGADO plan 2 pagos MENSUALIDADES 80 por 10 meses
Orto AUTOLIGADO Estéticos
Orto AUTOLIGADO Estéticos PLAN 2 PAGOS entradas
Orto Damon METALICOS
Orto Damon METALICOS plan 2 pagos ENTRADAS
Orto Damon MENSUALIDADES 100 por 10 meses
Orto Damon Estéticos SUPERIOR
Orto Damon Estéticos SUP plan 2 pagos ENTRADAS
Orto Damon Estéticos SUPERIOR E INFERIOR
Orto Damon Estéticos SUP - INF plan 2 pagos Entradas
Braket Nuevo Metálico Convencional
Braket Nuevo Estético Convencional

FIGURA 5 Portafolio de servicios OMDENTAL
Empresa OMDENTAL

TRATAMIENTO
Braket Nuevo Metálico Damon
Pegado Braket Nuevo Estético Damon
Tubo nuevo
Cementado Braket reciclado
Alambre roto
APARATOLOGIA ROTA (TRAMPAS, BOTONES, MASCARA FACIAL, ETC)
PEGADO CONTENCION FIJA POR DIENTE
Retenedor Fijo
Retenedor Hawley
Retenedor Acetato
CEPILLO DE ORTODONCIA
Orto Social six
Orto Convencional Metálicos plan 2 pagos 145 cada uno
Orto Convencional Metálicos plan 2 pagos mensualidades 70 dolares 10 cuotas
Orto lingual superior y esteticos inferior
Orto lingual sup. y estéticos inf. plan dos entradas 300 cada una
Orto lingual sup. y estéticos inf. plan 2 pagos 100 dolares 12 meses
Orto lingual sup e infer.
Orto lingual sup e inf. plan 2 entradas 480 cada una
Orto lingual sup e inf. plan 2 pagos mensualidades de 120 dólares por 12 meses
Orto INVISALIGN
Orto Invisalign plan 2 pagos de 1000 dolares cada uno
Orto Invisalign plan 2 pagos mensualidades 120 dólares por 10 meses
BOTON
Microimplates tipo 1
Microimplate tipo 2
Orto mensualidad autoligado (continuación de tratamiento)
Orto mensualidad convencional (continuación de tratamiento)
TERAPIAS
TERAPIAS 6 SESIONES
TERAPIAS 12 SESIONES
TERAPIAS MANTENIMIENTO
ODONTOLOGIA NEUROFOCAL
TERAPIA NEURAL
ESTETICA DENTAL
Carilla de Resina diente vital
Carilla de Resina diente no vital
Blanqueamiento dental 1 sesion superior e inferior
Blanqueamiento dental 2 sesiones superior e inferior
Blanqueamiento dental Pieza No Vital
Blanqueamiento dental casero

FIGURA 6 Portafolio de servicios OMDENTAL
Empresa OMDENTAL

1.6 Población atendida

La población atendida en OM'DENTAL comprende todas las edades (a partir de un ano de edad hasta adultos mayores) dado que es un Centro de Especialidades Odontológicas que cuenta con todos los servicios en un solo lugar.

MES	AÑO	No. Pacientes Nuevos
Enero	2021	138
Febrero	2021	146
Marzo	2021	163
Abril	2021	107
Mayo	2021	99
Junio	2021	143
Julio	2021	147
Agosto	2021	154
Septiembre	2021	108
Octubre	2021	136
Noviembre	2021	135
Diciembre	2021	114
Enero	2022	103
Febrero	2022	137
Marzo	2022	131
Abril	2022	138
Mayo	2022	119
Junio	2022	143
Julio	2022	143
Agosto	2022	184
Septiembre	2022	109
Octubre	2022	95
Noviembre	2022	89
Diciembre	2022	140
TOTAL		3125

FIGURA 7 Elaboración propia

Datos tomado de Odontosys

En el 2021 se atendieron 1590 pacientes nuevos. En el 2022 se atendieron 1535 pacientes. Nos sorprendió saber que en 2022 eligieron la clínica menos pacientes que en el 2021.

1.7 Demanda de servicios insatisfecha

La capacidad de negociación de los clientes que usan los servicios de odontología es alta y es provocada por la gran oferta de servicios y competencia existentes en el mercado, como consecuencia de lo anterior los clientes tienen una alta sensibilidad al precio, los pacientes también tienen más acceso a la información de los tratamientos el cual le permite ser más exigente , buscan una ventaja diferenciadora a fin de establecer una buena relación con los médicos profesionales y la instrucciones.

Existe una fuerte rivalidad y competencia entre los prestadores de servicios de salud Oral en la ciudad de Cuenca, Ecuador, hay una evidente competencia en precios y estrategias de promoción y una marcada inversión en publicidad a fin de buscar buenas cuotas en el mercado y posicionamiento, los pacientes son atraídos buscando la mejor la experiencia del servicio, generalmente termina estableciendo un excelente vinculo duradero con la clínica que selecciona.

No existe un seguimiento y control de post venta en la clínica OM’DENTAL por ese motivo no se conoce exactamente la cantidad de demanda insatisfecha.

CAPÍTULO II

2. OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

Existe gran cantidad de clínicas odontológicas privadas y con ello una gran competencia, pasando de una situación de mucha oferta en relación al poco incremento de la demanda. A mas de que existen entidades publicas con atención gratuita, lo que ha llevado la necesidad de competir en un mercado saturado, es por ello que se ha encaminado a este proyecto a desarrollar un plan de mejoramiento para la clínica dental OM´DENTAL buscando dar un servicio diferenciado para que esta sea la clínica de elección, a nivel local, nacional e internacional.

La clínica dental necesita un mecanismo que le permita direccionar de mejor manera la gestión a la que va encaminada, siendo de beneficio para clínica en general y sus pacientes.

Estas razones dan la necesidad de realizar un estudio que va encaminado al diseño e implementación de un plan de estrategias, con el objetivo de recopilar información suficiente para determinar el estado actual de la clínica en el sector y frente a sus competidores directos, con el fin de construir herramientas que aporten a la gestión administrativa, permitiéndole solucionar los problemas internos y externos que presenta y dar esa atención diferenciada y de elección.

Uno de las principales incógnitas es el servicio postventa (seguimiento del paciente) ya que no sabemos la satisfacción de los pacientes luego de la atención. El porcentaje de cuantos pacientes visitan la clínica por primera ves y cuantos de ellos se quedan para continuar su tratamiento dental. Cuantos pacientes culminan el tratamiento de manera integral y cuantos de los pacientes que visitan OM DENTAL y culminan su tratamientos regresan a los 6 meses para continuar con el control.

Seria de mucha importancia el conocer el porque pacientes que acuden a la consulta por primera ves luego no regresan a las siguientes citas? Y no continúan su tratamiento para culminarlo, o el por que los que culminan no regresan a su control de los 6 meses. Dentro de estos motivos se puede considerar si es por motivos económicos, de tiempo o de la atención recibida. Con estos datos se puede crear un plan de mejora y estrategias para la atención al cliente. Y de igual manera saber como direccionar la publicidad para los nuevos pacientes.

Este estudio contribuirá de manera oportuna primeramente a la empresa, luego a sus colaboradores y consecuentemente a sus pacientes, debido a que se obtendrá datos con valores, para un adecuado y correcto desarrollo organizacional, social y comunitario con los pacientes actuales y los nuevos prospectos. Lograr la ventaja competitiva y el posicionamiento deseado.

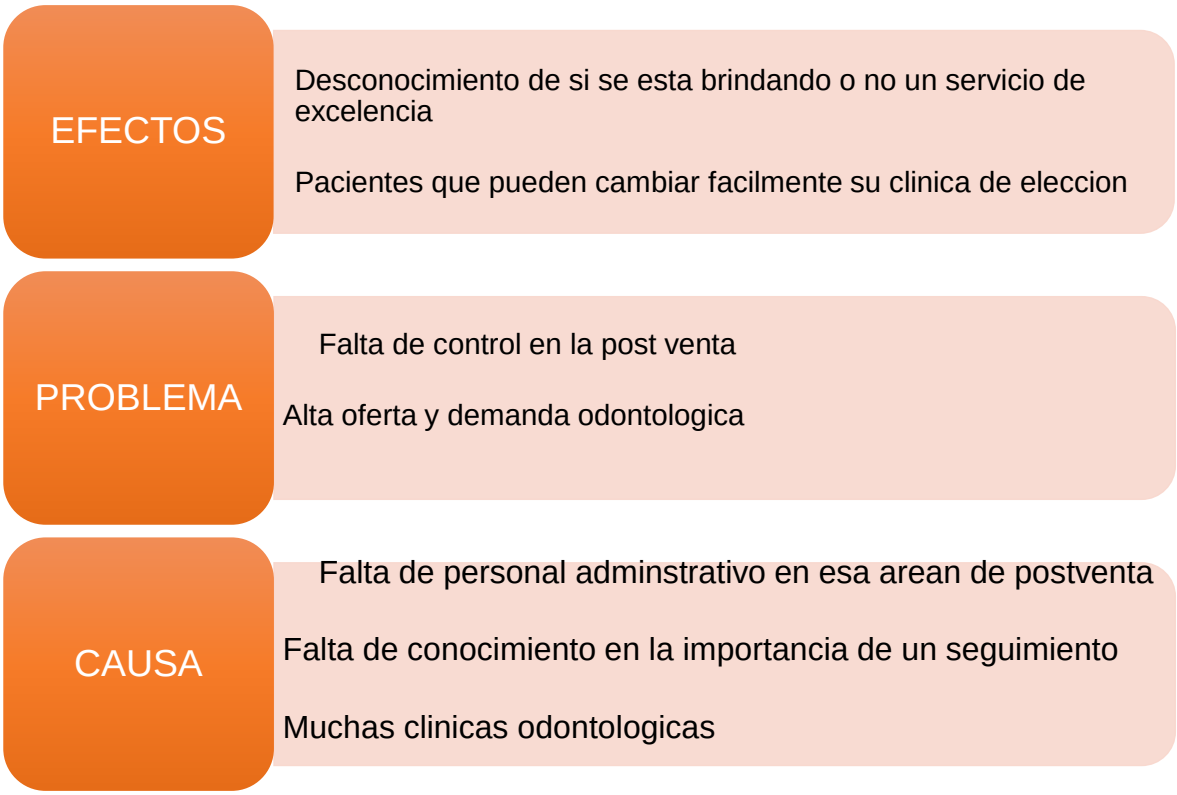


FIGURA 8

CUADRO DE PROBLEMAS

2.2 Justificación del problema

Los tratamientos de odontología están relacionados con el malestar que presenta el paciente ante el dentista. El personal, instrumental, material y avances tecnológicos proporcionan a la atención odontológica un trabajo en salud, función y estética garantizado. Sin embargo, en la actualidad la cultura, los hábitos o costumbres nos ofrecen en muchos casos la diferencia entre lo que se debe hacer como profesional y lo que se pudo realizar.

La oferta y demanda alta pone en riesgo la calidad de los tratamientos realizados, ya que el costo que ofrecen como servicio de salud en los diferentes establecimientos se coloca de acuerdo al material con el que se va a trabajar.

En algunos tratamientos existen diferentes maneras de solucionar un problema considerando que cualquier dentista está capacitado para ofrecer lo mismo en materia de tratamiento. Además, es necesario una comunicación entre dentista y paciente ya que más allá de un tratamiento también hay que entender como resolver la autoestima personal, que en la atención odontológica moderna es lo primordial en un paciente.

El presente análisis a realizar en la clínica de especialidades odontológicas OM DENTAL, está compuesta por el análisis de competencia y postventa.

2.3 Objetivos del plan de gestión

2.3.1 OBEJETIVO GENERAL.-

Diseñar un Plan Estratégico para el Centro de Especialidades Odontológicas OM´DENTAL.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer datos reales de los pacientes de seguimiento.

- Implementar un plan estratégico y modelo de atención en la primera visita.
- Conocer a la competencia y elaborar un plan estratégico con servicio diferenciado.
- Una planificación estratégica permite en gran parte el desarrollo de una empresa u organización por varios factores; uno de ellos es la herramienta que brinda para la correcta toma de decisiones, es así como este estudio busca emplear una planificación estratégica para la clínica de especialidades dentales OM´DENTAL. Al organizar todos los niveles de la clínica dental se logrará establecer métodos que permitan tomar una mejor dirección para optimizar la organización administrativa, está claro que basarse en un desarrollo empírico entorpece el desenvolvimiento dentro de un mercado competitivo (Gil, 2018).

De tal manera el estudio de las diferentes áreas como; servicio al cliente, producción y talento humano, deben ser analizadas para implementar estrategias que permitan el desarrollo mercantil de la clínica dental OM DENTAL (Walter, 2019).

Existen modelos aprobados y que han dado grandes resultados al desarrollo laboral de clínicas dentales, lo mas es importante medir el nivel de satisfacción tanto de clientes como empleados, esto se realizara a través de encuestas una para colaboradores y directivos y otra para pacientes, las cuales permitirán entender y comprender mejor las variables que deben ser tomadas en cuenta para implementar el plan estratégico y así buscar una mejor trascendencia individual. (Herrero, 2016).

2.4 Selección de alternativas de solución

Se va a valorar y comprobar el porcentaje de aceptación:

- Cuantas primeras vitas diarias y cuanto a incrementado con el paso de los meses y anos.
- Cuantos aceptación existe de los pacientes y regresan luego de la primera cita.
- Cuantos pacientes culminan su tratamiento de manera integral.
- Cuantos pacientes abandonaron el tratamiento.
- Cuantos pacientes regresaron a su control de los 6 meses.

- Encuestas de satisfacción del pacientes
- Análisis de competencia.

Con relación entre las variables analizadas y resultados que hasta ahora ha alcanzado la clínica de especialidades dentales se va a formular y diseñar la planeación estratégica.

2.4.1 Planeación estratégica.

La planeación estratégica, toma importancia básica en el proceso administrativo de las organizaciones. Si se pretende ser competitivo y tomar decisiones asertivas es necesario establecer objetivos claros y trazar líneas generales de acción que permiten llevar a la empresa a posicionarse frente a los competidores.

La planeación estratégica establece metas mesurables y claras en función al comportamiento del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores y aprehender el conocimiento de las experiencias por las que haya transitado.

El proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo; elije las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias (París, 2005, p. 23). Abordar el proceso de planeación estratégica se refiere al hecho de reafirmar o abandonar unas determinadas áreas de negocios; al hecho de determinar la disposición de los recursos, a la posibilidad de ampliar operaciones o diversificar, y a la identificación plena de los mercados y los sujetos sociales. (Zabala, 2005, p. 66)

Serna (1994) nos dice que:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su

nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Argoti a partir de (Carreto, 2008; Mintzberg, Ashltrand y Lampel, 2003).

Particularmente, el proceso de planeamiento estratégico se concreta o se materializa en la formulación de un plan estratégico, el cual constituye un documento en el que se plasman objetivos consensuados a mediano y a largo plazo que permiten transformar la realidad actual, al tiempo que se torna en un instrumento que orienta el pensamiento hacia la acción, ya que de manera anticipada se promueven acciones por seguir y se definen las formas y los medios reales para realizar las en pos de lograr las metas propuestas.

En este sentido, un plan estratégico se convierte en un instrumento que contribuye a los procesos de desarrollo de un territorio u organización, al permitir la definición y el ordenamiento de las acciones de los actores individuales que confluyen para alcanzar un objetivo común y compartido (Fundación DEMUCA-CEDET, 2009, OIT-CIF, 2013, p.65)

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.

Gracias a los datos que se obtendrán con la base de datos digital (ODONTODYS desde 2014) que maneja la Clínica OM'dental se realizara el plan estratégico para una correcta post venta, analizar cuales son las carencias o motivos por lo que los pacientes abandonan o continúan su tratamiento.

Analizando la competencia se va a crear un servicio plus y diferenciado, con estrategia de marketing para que OM dental sea la clínica de elección.

CAPITULO III

3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Análisis del Entorno Social

- La preocupación de los ecuatorianos, en especial de la población cuencana, es lograr un buen estilo y calidad de vida, están en la búsqueda constante para lograrlo.
- Las tendencias apuntan a mantener una salud sana e integrarse con sus semejantes en una convivencia armoniosa.
- El paciente utiliza todos los medios disponibles como redes sociales (Facebook, WhatsApp, twitter, LinkedIn, Instagram, etc.) para conocerse o para enterarse de las novedades y tendencias relacionadas a la salud oral.
- La clínica de especialidades odontológicas “OMDENTAL”, aprovecha estas oportunidades para llegar a todos con los servicios odontológicos que indudablemente mejorará su calidad de vida y les permitirá integrarse con confianza en el medio donde trabajan, estudian o se divierten.
- El objetivo de “OMDENTAL” es eliminar los complejos causados por los problemas orales permitiéndoles integrase socialmente como lo hace la mayoría.

3.2 Análisis de Porter

3.2.1 Poder de Negociación de los Clientes (Fuerza 1)

La capacidad de negociación de los clientes que usan los servicios de odontología es alta y es provocada por la gran oferta de servicios y competencia existentes en el mercado, como consecuencia de lo anterior los clientes tienen una alta sensibilidad al

precio, los pacientes también tienen más acceso a la información de los tratamientos el cual le permite ser más exigente, buscan una ventaja diferenciadora a fin de establecer una buena relación con los médicos profesionales y las instrucciones.

3.2.2 Competencia en el mercado, Competidores Existente (Fuerza 2)

Existe una fuerte rivalidad y competencia entre los prestadores de servicios de salud Oral en la ciudad de Cuenca, Ecuador, hay una evidente competencia en precios y estrategias de promoción y una marcada inversión en publicidad a fin de buscar buenas cuotas en el mercado y posicionamiento, los pacientes son atraídos buscando la mejor la experiencia del servicio, generalmente termina estableciendo un excelente vinculo duradero con la clínica que selecciona.

A continuación, en la figura, se puede visualizar las principales competencias que enfrenta la clínica de especialidades odontológicas OMDENTAL, tanto de la ciudad de cuenca, como las empresas que constan en la SUPERCIAS.

CLÍNICA ODONTOLÓGICA	**VALORACIÓN**	**HORARIO DE ATENCIÓN**
OMDENTAL	Empresas que no constan en la SUPERCIAS, pero sin embargo son empresas de competencia en la ciudad.	Lunes a Sábado
LumiDent		Lunes a Sábado
FaceDent		Lunes a Domingo
ORTHODENT		Lunes a Sábado
OdontoClinic		Lunes a Sábado
Clínica Dental Vásquez		Lunes a Sábado
Smile&Dental Care		Lunes a Sábado
DentaVid Odontología Integral		Lunes a Sábado

Matriz Competencias Cuenca / Elaboración propia

CLÍNICA ODONTOLÓGICA	VALORACIÓN SUPERCIAS	HORARIO DE ATENCIÓN
TINTIN & TINTIN ODONTOCENTER MEDICALECUADOR S.A.	Las clínicas odontológicas que se toman como referencia, son clínicas que constan en la SUPERCIAS, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS, con las cuales se procedió hacer analisis, cabe recalcar que dentro de la ciudad existen clínicas odontológicas, pero no constan en SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS Y por ende no se puede realizar el perfil competitivo de las mismas.	Lunes a Sábado
ASISTENCIA DENTAL, DENTALASSIST C. LTDA.		Lunes a Sábado
CENTRO ODONTOLOGICO CEVALLOSTINTIN CETI CIA.LTDA.		Lunes a Domingo
CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLOGICAS ORTHODENTMB CIA.LTDA.		Lunes a Sábado
GUAMAN QUINTUÑA E HIJOS CIA. LTDA.		Lunes a Sábado
CLINICA DENTAL PINOS E HIJOS CIA. LTDA.		Lunes a Sábado
OM´DENTAL		Lunes a Sábado

FIGURA 9 Matriz Competencias SUPERCIAS
Elaboración propia

COMPANÍAS		INDICES DE LIQUIDEZ FINANCIERA		INDICES DE RENTABILIDAD FINANCIERA		INDICES DE SOLVENCIA FINANCIERA			
	TAMAÑO	LIQUIDEZ GENERAL	PRUEBA ACIDA	RENTAB. NETA DEL CAPITAL	RENTAB. NETA DEL PATRIM.	ENDEUDAM. PATRIMONIAL	ENDEUDAM. DEL ACTIVO	ENDEUD. PATRIMON. CTE.	RESPALDO DE ENDEUDAM.
TINTIN & TINTIN ODONTOCENTER MEDICALECUADOR S.A.	MEDIANA	1.58	1.52	-19.95	-0.12	10.33	0.91	3.72	4.69
ASISTENCIA DENTAL, DENTALASSIST C. LTDA.	MEDIANA	1.17	1.17	4.25	0.03	10.45	0.91	9.08	0.82
CENTRO ODONTOLOGICO CEVALLOSTINTIN CETI CIA.LTDA.	MEDIANA	1.64	1.64	18.53	0.39	1.40	0.58	1.21	0.41
CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLOGICAS ORTHODENTMB CIA.LTDA.	PEQUEÑA	0.44	0.44	110.70	1.23	4.90	0.83	3.58	4.32
GUAMAN QUINTUÑA E HIJOS CIA. LTDA.	PEQUEÑA	0.17	0.09	51.36	2.52	13.36	0.93	7.20	13.15
CLINICA DENTAL PINOS E HIJOS CIA. LTDA.	PEQUEÑA	2.23	0.16	14.55	0.28	0.67	0.40	0.67	0.18
OM´DENTAL	PEQUEÑA	1.11	1.01	0.51	0.17	5.33	0.84	0.78	5.47

FIGURA 10 Matriz perfil de Competencia
Elaboración propia

3.2.3 Amenaza de nuevos Proveedores (Fuerza 3)

La creciente incursión de odontólogos extranjeros al país, principalmente de países como Cuba, Venezuela, etc., y los nuevos odontólogos egresados están provocando la aparición constante de nuevas clínicas a lo largo de la ciudad de Cuenca, Ecuador, los servicios y especialidades ofrecidas son muy parecidos, su objetivo es competir con volumen de pacientes que es finalmente donde se obtiene los beneficios, la calidad en los diagnósticos y tratamientos.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 4)

En cuanto a los proveedores se cuenta un amplio grupo especializado con capacidad de ofrecer variedad en marcas de productos utilizados en odontología, se ofrece tanto las marcas de productos más posicionados y de prestigio como también genéricos a precios bajos, en fin, existe los productos acordes a las necesidades del odontólogo y los pacientes.

3.2.5 Sustitutos (Fuerza 5)

Por la calidad de servicio especializado para garantizar la salud oral a las personas y el control establecido por las entidades de salud, no hay posibilidad de establecer sustitutos, los pacientes acuden a la clínica odontológica en busca del mejor tratamiento de su problema oral, no hay forma que sustituya este servicio de otra forma o que lo realice por sí solo.

3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Empresa con experiencia llevando varios años en el mercado • Ingresos estables • Accesibilidad a los precios de tratamientos odontológicos • Tratamientos odontológicos integrales con especialistas • Reconocimiento a nivel nacional por sus servicios prestados • Ubicación estratégica de la empresa • Contar con equipos de alta tecnología e idóneos y de última generación. • Accesibilidad al consultorio, con espacio físico para satisfacer las necesidades de este.	• Mercado laboral-contratación de personal joven. • Crecimiento en la demanda de tratamiento de pacientes. • Expansión a través de pequeños consultorios. • Crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar calidad de estos. • Disminuir porcentaje de problemas dentales en la población del entorno. • La cartera de la empresa genera que la marca de la organización pueda ingresar a la competitividad en el mercado. • Participar en talleres y charlas sobre equipos médicos y materias.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• No contar con la permanencia de especialistas dentro de la empresa. • Invertir en equipos tecnológicos con la posibilidad que en cualquier momento la competencia saque alguna tecnología superior y lo destaque rápidamente. • Desmotivación de los colaboradores por la baja afluencia o disminución de pacientes. • Mala coordinación y comunicación entre miembros de la organización. • Vulnerabilidad de la información sobre la privacidad de la empresa. • No contar con procesos eficientes para el desarrollo. • No contar con una persona que realice segumiento en la postventa	• Disminución del presupuesto en la empresa Om'dental. • Alta rotación del personal en la empresa. • Desinterés y poco compromiso de los empleados. • Falta de recursos económicos de los pacientes, para cubrir tratamientos costosos. • Competencias de otras clínicas dentales cercanas. • Desconfianza de la sociedad.

FIGURA 11 Matriz FODA
Elaboración propia

En este caso el plan estratégico diseñado para la clínica de especialidades dentales OMDENTAL, se basa la necesidad de brindar servicios de salud de calidad y confiables, logrando la satisfacción de los pacientes, realizar un plan estratégico postventa para saber la aceptación de la clínica luego de la primera cita, pacientes que concluyen el tratamiento y si regresan a los controles de seguimiento. Además, se busca posicionar a la Clínica de Especialidades Dentales como la mejor opción en salud dental en la Ciudad de Cuenca, es asi, que, para poder realizar esta actividad, es obligatorio contar con el recurso humano necesario (Candiotti, 2018)

3.4 Cadena de Valor de la organización

Es requisito esencial que todo colaborador de la Clínica de Especiales Odontológicas "OMDENTAL", ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, como prestador de servicios de salud tenga actitud hacia la conservación de la vida en todas sus formas; así mismo cada uno debe mostrar en el ejercicio de su labor los conocimientos y experiencia requerida a fin de garantizar al usuario seguridad en los tratamientos y lograr superar sus expectativas, es por ello que se han establecido los valores empresariales:

- Responsabilidad
- Respeto.
- Ética.
- Profesionalismo
- Transparencia.
- Confianza.

3.5 Gestión política

Las entidades que prestan servicios de salud en Ecuador están regidos por el Ministerio de Salud, quien otorga los permisos de funcionamiento a todas las clínicas y hospitales públicos y privados del País. El MSP, vela por el cumplimiento de las

obligaciones que les imponga la ley, además de fiscalizar a todos los prestadores de salud públicos y privados, respecto de su acreditación y certificación.

La Clínica de Especialidades Odontológicas “OMDENTAL”, como institución de salud oral ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, desde que abrió sus puertas ha cumplido con lo requerido y realiza su labor de prestador de salud de acuerdo con las políticas y reglamentos establecidos por la entidad de Ley. OMDENTAL, trabaja siembre por lograr la satisfacción del cliente, otorgándole un trato digno y de Calidad.

Mediante Registro Oficial No. 834 de 6 de septiembre 2016, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, expidió el Acuerdo Ministerial N° 079, que señala la normativa sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados del sistema nacional de salud, servicios de atención domiciliaria de salud, establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y empresas de salud y medicina prepagada.

3.6 Gestión Estratégica de Marketing

Implementar objetivos de marketing y marketing digital para contar con un mejor acercamiento con los pacientes con una atención cerca casa, trabajo, estudio permitiéndoles aumentar su productividad.

La carencia de un direccionamiento estratégico y la aplicación de un marketing estratégico influyen en su proyección y su imagen ante los clientes. Esto sumado a sus debilidades en el posicionamiento expone la necesidad de tomar acciones que aporten a mejorar aun mas a su fortalecimiento, contribuyendo así a la transformación de sus debilidades en fortalezas en un mediano y largo plazo.

3.7 Gestión de Recursos Humanos

Dentro de la clínica OM'dental no se cuenta con una persona para el seguimiento de pacientes luego de que hayan tenido su primera visita, lo cual es de suma importancia para poder medir la calidad de servicio. Por ello se implementara este puesto de trabajo para poder realizar medir el nivel de satisfacción de los pacientes luego de la cita. Y con ello llevar estadísticas claras de cuales los los factores de satisfacción y cuales a mejorar o incrementar.

3.8 Gestión Financiera y económica

Los intereses y objetivos de la Clínica “OMDENTAL” y a lo hará extensivo a sus pacientes al:

- Mantener una economía estable, poder continuar creciendo, brindando plazas de trabajo y abrir nuevas plazas con el crecimiento diario de la marca.
- Implementar objetivos de marketing y marketing digital para contar con un mejor acercamiento con los pacientes con una atención cerca casa, trabajo, estudio permitiéndoles aumentar su productividad.

3.9 Gestión de las Tecnologías

- La Clínica de Especialidades Odontológicas OMDENTAL, promueve la innovación y utiliza la tecnología para prestar un servicio de calidad, posee tecnología de punta con la que le permite a nuestros profesionales realizar trabajos de calidad en un tiempo record.
- Las nuevas tecnologías permiten a las entidades prestar el servicio de Odontología móvil lo más cercano a sus pacientes para brindarles un servicio de calidad con los elementos y materiales a un precio cómodo.
- Las entidades que no utilizan las nuevas tecnologías entran en una etapa de obsolescencia tienden a desaparecer.
- La tecnología aporta seguridad a los profesionales en odontología, le permite realizar trabajos de calidad. hoy en día las tecnologías están de la mano y es la herramienta más importante con la que pueden hacer diagnósticos y tratamientos adecuados.

CAPÍTULO IV

4. ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL.

La Planificación Estratégica para OM'DENTAL Centro de Especialidades Odontológicas está encaminado a brindar **excelencia y calidad en servicio** para que sea la clínica odontológica de elección a nivel nacional y por qué no internacional, mejorando la **atención al cliente** (con procesos de sistematización en la atención y capacitaciones al personal) y mejorar la post atención (se realizara mediante encuestas y por la base de datos de clínica para saber cuál es la aceptación de los pacientes y cuantos regresan o no a la atención).

4.1PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

Es una herramienta fundamental de las empresas, que involucra a todos los equipos y recursos de la organización, tanto líderes como colaboradores, la cual, nos permite, tomar decisiones, asignar recursos, así como plazos para alcanzar las metas u objetivos, alineando los esfuerzos del equipo, generando responsabilidad y satisfacción, lo que permite llegar al éxito, reduciendo errores, e improvisaciones.

4.2 PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES OM´DENTAL

En el Centro de Especialidades Odontológicas, OM´dental, la Planeación Estratégica está encaminada a la búsqueda y la implementación de un plan de acción para desarrollar ventajas competitivas, valor agregado, distintas de sus competidores, para ofrecer a sus pacientes productos y servicios de valor. Esta planificación es dinámica continua e integrada, con evaluación permanente de los resultados y con los ajustes necesarios, y decisiones, respecto a: ¿qué servicios y productos ofrecer?, satisfacer las demandas del mercado, tecnologías a utilizar, y métodos de ventas., y en base a esto implantado la Misión y Visión, centrada en los grupos de Interés.

Es de suma importancia de igual manera conocer la aceptación de los pacientes a la atención al cliente. La primera consulta es esencial para captar el paciente y que regrese a la consulta a culminar el tratamiento integral ofrecido y posterior lograr su fidelización con los controles cada 6 meses de por vida. Crear una experiencia en la atención dental y que el paciente se sienta cómodo y como en casa en la clínica odontológica eliminando la idea general de que ir al odontólogo es molestoso o doloroso.

4.3 Misión

Crear sonrisas y transformar la vida de familias a nivel nacional e internacional, brindando servicios especializados biocompatibles con la más alta tecnología y profesionales certificados a través de vinculación y sistematización. Nuestro propósito es cuidar el bienestar de la salud integral, crear experiencias de felicidad, si tu sonríes el mundo sonríe contigo.

4.4 Visión

Ser a enero 2024 una empresa eficaz**,** dinámica y vanguardista, posicionándose como una clínica odontológica integral líder en servicios a nivel nacional que marca la diferencia con excelencia y transforma la calidad de vida de nuestra sociedad.

4.5 Valores

La calidad humana de los colaboradores como prestadores de servicios de salud deben tener actitud hacia la conservación de la vida en todas sus formas; así mismo cada uno debe mostrar en el ejercicio de su labor los conocimientos y experiencia requerida a fin de garantizar al usuario seguridad en los tratamientos y lograr superar sus expectativas, es por ello que se han establecido los valores empresariales:

- Responsabilidad
- Respeto.
- Ética.
- Profesionalismo
- Transparencia.

- Confianza.
- Bienestar

4.6 Objetivos Institucionales

- Ser una Clínica Dental referente con calidad humana y satisfacción a los pacientes.
- Concientización y educación a nuestros pacientes y a la sociedad de la importancia del cuidado buco dental. A través de prevención, tratamiento y seguimiento.
- Fidelización de todos los pacientes que visiten OM´dental.
- Prestación de servicios y productos con eficiencia, eficacia y excelencia realizando tratamientos extraordinarios.

4.7 Principios éticos

- Todas las pacientes que visiten OM´DENTAL Centro de Especialidades Odontológicas deben ser tratadas con amabilidad y respeto. Todos ser tratados por igual, sin discriminación alguna por su raza, etnia, sexo, religión o condición social. Equidad en todos los sentidos y por todos los colaboradores tanto a los pacientes como el grupo de trabajo.
- Toda información llenada por el paciente como historia clínica , consentimientos informados para cada tratamiento a realizarse y todas las pruebas diagnósticas se debe mantener de manera confidencial y privada.
- Para brindar una correcta atención dental la formación continua del equipo de trabajo a lo largo de sus carreras profesionales, es indispensable.

4.8 Políticas

- Realizar exámenes diagnósticos, explicar todas las posibilidades de tratamiento de acuerdo a su caso, y dar presupuestos de acuerdo a sus necesidades, expectativas y preferencias.
- Priorizar las emergencias en la atención.

- El mantenimiento de todos los equipos debe ser constante para su funcionamiento óptimo.
- Contar con personal competente, talentoso y actualizado en sus conocimientos. Permanentemente capacitados.
- Realizar evaluaciones regulares de la satisfacción de los pacientes.
- Tener en cuenta las sugerencias y reclamos de los pacientes para dar soluciones rápidas y efectivas.

4.9 Gestión administrativa

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas.

Según Mendoza Briones (2017), la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

- Planificar el desarrollo de la Clínica Dental en su conjunto con todos sus recursos, guiar el correcto funcionamiento de la organización manteniéndola operativa.
- Cuidar la integridad de los productos e insumos de trabajo.
- Planificación del marketing de la clínica dental.
- Asignación de presupuesto.

4.10 Interpretación

Análisis de interpretación realizado a las encuestas aplicadas a los pacientes de la clínica de especialidades odontológicas OM DENTAL y por último la propuesta de planificación estratégica estructurada en base a las necesidades de la organización.

Identificación de puntos críticos en encuesta pacientes

Punto crítico – Resolución Inmediata

Punto crítico – Atención

Punto crítico – Mejoramiento

ENCUESTA PACIENTES OMDENTAL				
Pregunta	**Satisfacción**	**No satisfacción**	**Grado de conformidad**	**Recomendación**
1. Recomiendan a OMDENTAL	96.1%	3.9%	Leve	Mejoramiento
2. Tratamiento dental recibido	**92.1%**	**7.9%**	**Considerable**	**Atención**
3. Trato brindado por el personal	96.1%	3.9%	Leve	Mejoramiento
4. Formación del personal	96.1%	3.9%	Leve	Mejoramiento
5. Resultados y soluciones que brinda OMDENTAL	**92.1%**	**7.9%**	**Considerable**	**Atención**
6. Contactarse con OMDENTAL	96.1%	3.9%	Leve	Mejoramiento
7. Información para tratamientos dentales	95.1%	4.9%	Leve	Mejoramiento
8. Medios para facilitar el servicio postratamiento	**89.2%**	**10.8%**	**Punto crítico de atención**	**Resolución inmediata**
9. Rapidez del servicio	96.1%	3.9%	Leve	Mejoramiento
10. Costos manejados	**84.3%**	**15.7%**	**Punto crítico de atención**	**Resolución inmediata**

Figura 12. Puntos críticos encuesta pacientes OMDENTAL
Elaboración propia

4.11 Análisis FODA

ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)	**ESTRATEGIAS DA** (SUPERVIVENCIA DEFENSIVA)
Fortalezas - Oportunidades	**Debilidades - Amenazas**
Creación de promociones y ofertas atractivas de la clínica	Crear un Plan de estrategias de comunicación.
Capacitación continua para el buen uso y manejo de los equipos.	Crear sistemas tecnológicos avanzados para la restricción de cierta información.
Continuo entrenamiento en conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones.	Implementación de un área necesaria para el manejo de procesos vinculantes al desarrollo de la empresa.
Realización de planes estratégicos para vinculación cliente externo – empresa - cliente interno.	Generar un plan de vinculación e incentivos, empresa/colaboradores.
Fortalecimiento de los conocimientos para realizar sus funciones de una manera adecuada.	Elaboración de planes económicos que sean accesibles al estatus de los diferentes clientes.
	Realizar un control adecuado de insumos odontológicos.
ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA)	**ESTRATEGIAS DO** (ADAPTACIÓN DEFENSIVA)
Fortalezas - Amenazas	**Debilidades - Oportunidades**
Implementar una correcta planificación estratégica y de mercado para la captación y fidelización de clientes, resaltado como factor clave el capital humano que cuenta la organización.	Crear estrategias para la adquisición de equipos necesarios para la organización.
Establecer un indicador o diferenciador de la competencia, centrado en la calidad de procesos, tratamientos y atención integral al paciente	Crear estrategias de marketing que brinden estabilidad para el crecimiento de organización.
Generar una ventaja competitiva frente a la competencia por la experiencia y preparación que poseen los odontólogos de la clínica.	Desarrollo de un Plan de Marketing Interno para la estrecha relación entre los clientes tanto internos como externos.
Creación de planes estratégicos para desarrollar la competitividad del mercado.	Elaborar un plan de incentivos para los clientes fidelizados, que le permita a la empresa captar más clientes y por ende ser más competitiva.

Figura 13. Matriz FODA Cruzado
Elaboración propia

Propuesta de planificación estratégica OMDENTAL

Abarcando con toda la información de los puntos anteriores y el análisis de estos se procede a establecer el modelo de planeación estratégica para la clínica de especialidades OMDENTAL; el siguiente apartado contiene lineamientos de planeación estratégica para abarcar los siguientes puntos:

Empresa – Clínica de Especialidades Dentales OMDENTAL.

- Financiero – Recursos organizacionales
- Clientes.
- Procesos Administrativos Internos.
- Aprendizaje y Crecimiento.

En este caso el plan estratégico diseñado para la clínica de especialidades dentales OMDENTAL, se basa en la necesidad de brindar servicios de salud de calidad y confiables, logrando la satisfacción de los pacientes, además, se busca posicionar a la Clínica de Especialidades Dentales como la mejor opción en salud dental en la Ciudad de Cuenca, es así, que, para poder realizar esta actividad, es obligatorio contar con el recurso humano necesario (Candiotti, 2018)

Cuadro de

Mando Integral

OMDENTAL

PERSPECTIVAS		PROCESO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS
FINANCIERA	**Estrategia Rentabilidad**	Rentabilidad de la clínica dental	Aumentar el ingreso promedio de la clínica	Mejorar el porcentaje de cobro por cartera vencida de los pacientes.	% de Cobro a pacientes	90%
				Incrementar el número de nuevos pacientes.	# de pacientes nuevos	30%
				Incrementar la rentabilidad de la clínica.	% de Rentabilidad	30%
			Disminuir costos de la clínica dental	Disminuir los gastos operativos.	% de Gastos Operativos	20%
				Reducir el número de citas canceladas.	# de citas canceladas	95%
	Estrategia de productividad	Estructura de costos	Mejorar la estructura de costos de adquisiciones.	- Creación de un software para automatizar las adquisiciones online. - Pruebas del software de adquisiciones.	Costo real del producto y o servicio / costo mercado	< =15%
		Utilización de activos	Aumentar la utilización de los activos	- Medir tiempos de uso y vida útil de equipos. - Medir la productividad con menor tiempo de encendido de equipos.	% de tiempo de uso diario de los equipos odontológicos.	80%
	Estrategia de Crecimiento	Oportunidades de ingresos	Diversificar las líneas de servicio.	Medir la aceptación de los nuevos servicios ofertados.	Número servicios nuevos ofertados / total de clientes.	85%
		Valor de los clientes	Generar valor y pertenecía para los clientes.	Generar una encuesta posventa vía email o blog para medir la satisfacción de los clientes.	Encuesta de satisfacción del cliente en redes sociales y blog.	85%

CLIENTES	**Estrategia de Calidad**	Calidad y atributos de productos y servicios (Funcionalidad, calidad y precio)	Incrementar el porcentaje de participación en el mercado odontológico, ofreciendo un servicio más dinámico y amigable	Aumentar el engagement en las redes sociales.	% de Posicionamiento de la Marca Digital/Aceptación del servicio	99%
				Ampliar el porcentaje de participación del mercado dental.	% de Participación en el Mercado	40%
				Diferenciar la oferta de servicios, Ofrecer servicios que cubran la atención odontológica integral de pacientes con discapacidad.	% de inclusión social	100%
				Reducir los tiempos de espera previo al tratamiento odontológico.	% de tiempo de espera	15%
			Ofrecer el mejor precio en productos y/o servicios	Elaborar planes odontológicos económicos que sean accesibles al estatus de los diferentes clientes.	% de descuento según estatus	Desde el 10% Hasta el 35%
				Precio OMDENTAL/precio mercado	Precio OMDENTAL/precio mercado	20% MÁS BAJO
	Estrategia de conservación de clientes (Imagen y reputación)	Relación con el cliente (Calidad de la experiencia del servicio)	Ofrecer un Servicio personalizado: Retroalimentación vía call center u otros.	Generar un Blog de contenidos relacionados a diferentes casos odontológicos.	Retroalimentación de pacientes posventa satisfechos/ total de pacientes atendidos.	100% satisfacción
		Retención y fidelización de clientes	Conservación de clientes/Brindar una mejor atención odontológica	Mejorar el índice de fidelidad de los pacientes.	# de Cursos de Atención al Cliente aprobados.	50%
				Dar un mejor seguimiento a los pacientes activos (departamento CRM)	# de pacientes activos con seguimiento	100%

PROCESOS INTERNOS	**Gestión de Calidad**	Mejorar la Gestión Interna de la Clínica	Mejorar la calidad de los tratamientos	Reducir el número de tratamientos mal realizados o retratamientos.	# de Reclamos	100%
				Disminuir el porcentaje de quejas de tratamientos recibidos por especialistas.	# de quejas	100%
			Incrementar nuevas herramientas tecnológicas	Adquirir nuevas herramientas odontológicas	# de equipos odontológicos adquiridos	50% a 100%
	Gestión de Operaciones	Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores (Reducción de costos y tiempos por adquisición)	Reducción de costo de materia prima.	Calificación de proveedores.	Costo de materia prima / presupuesto	90% optimización
		Producir bienes y servicios (Mejora continua)	Mejora continua de los procesos y del servicio al cliente.	Encuesta web y blog a clientes de satisfacción institucional.	% de rendimiento por cada empleado.	90% satisfacción
		Entrega de servicio al cliente (Experiencia del cliente)	Mejorar la experiencia de servicio al cliente	Programa continuo de capacitación para odontólogos y auxiliares.	% de clientes satisfechos	90% satisfacción
	Gestión de Clientes	Selección de clientes (Imagen Institucional)	Elaborar un manual de marca para la empresa.	Encuesta web y blog a clientes sobre conocimiento institucional.	% Aceptación de clientes	80%
		Adquisición de clientes (Marketing diferenciado)	Adquirir Nuevos Clientes	Campana de growth hacking dirigido.	% de incremento de clientes /total de clientes	> 40% clientes
		Retención de clientes (Clientes para toda la vida)	Generar un plan de referidos.	Encuesta web y blog a clientes sobre conocimiento institucional.	% de clientes nuevos adquiridos por referencias de clientes fidelizados.	80% fidelización

	Gestión de Innovación	Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios (Previsión de consumo de clientes)	Anticipar necesidades, gustos y tendencias de consumo del cliente por medios digitales.	Reacción de clientes en formularios de redes sociales y canales digitales.	% de clientes satisfechos	90%
		Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios (descubrir nuevas oportunidades)	Lanzamiento de nuevos servicios complementarios.	Número de nuevos servicios ofertados en un año.	Número de nuevos servicios ofertados /cartera actual de servicios.	2 mínimo al año
		Gestionar cartera de investigación y desarrollo (Elegir y gestionar mezcla de servicios)	Gestionar un mix comercial de la cartera de servicios con productos complementarios.	Encuesta web y redes sociales de aceptación	Gasto real en nuevos servicios / gasto presupuestado.	80%
	Gestión de Procesos Reguladores y Sociales	Medio ambiente (Consumo de energía, agua y aire)	Optimización de consumo de recursos naturales.	Capacitación de uso responsable de recursos naturales	Consumo de energía y agua mejorada vs consumo energía proyectado.	-30% CONSUMO
		Seguridad y salud (Manejo de desechos)	Adecuado tratado de los desechos odontológicos/hospitalarios	Evaluación de manejo de desechos al personal	Acreditación por MSP.	100%
		Empleo (Generación de empleo)	Inclusión de nuevos profesionales en salud oral.	Reclutamiento según periodos o anual de nuevos profesionales.	Número de profesionales contratados/ número de graduados en odontología o en carreras afines a la organización en la Ciudad.	Según correspond a la necesidad o el crecimiento

		Comunidad (Seguridad y salud ocupacional)	Crear conciencia sobre la salud y seguridad oral mediante mediante canales físicos/digitales.	Planificación anual de campanas	Número de campanas de salud oral realizadas anualmente/Número de campanas presupuestados	Mínimo 2 al año en ejecución
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**	Capital humano	Potenciar las habilidades e incrementar las competencias del capital humano.	- Encuesta de satisfacción. - Evaluación de desempeño.	Disponibilidad de Capital Humano.	100%
			Retener y atraer a los mejores talentos.	- Encuesta de clima laboral - Valoración de cargos.	Porcentaje de rotación del personal clave.	50%
		Capital de información	Sistema de Compras Electrónico.	Capacitación de herramientas informáticas	Número de compras realizadas con el sistema, / Total de adquisiciones.	100%
			Base de datos para análisis de clientes actualizada y almacenada en Nube.	Encuesta de usabilidad a personal administrativo.	Rotación y satisfacción de clientes.	100%
		Capital organizacional	Generación de identidad corporativa.	Capacitación de herramientas para manejo de imagen	Tiempo de ejecución de la tarea/Tiempo planificado.	100%
			Masificación de liderazgo en las diferentes áreas de la empresa.	Capacitación de liderazgo y resolución de problemas.	Número de proyectos realizados por área de trabajo autodirigidos.	100%
			Generación de un plan de incentivos.	Generación de incentivos por objetivos.	Número de proyectos con incentivos por cumplimiento de los objetivos estratégicos.	100%
			Compartir las mejores prácticas de trabajo en equipo.	Capacitación de cohesión de trabajo en equipo.	Encuesta de clima laboral	100%

Figura 18. Matriz Mando Integral
Elaboración propia

Plan de Acción

CRONOGRAMA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OMDENTAL			
ACCIONES		**RESPONSABLE**	**COSTO**
PERSPECTIVA FINANCIERA	Creación de un software para automatizar las adquisiciones online.	- GERENTE GENERAL - ASESORES	La gerencia ha decidido no proponer valores debido a que ella cuenta con un grupo de asesores los cuales se encargaran de buscar la mejor opción en valores económicos para mejorar y potencializar la clínica
	Pruebas del Software.	- ADMINISTRACIÓN	
	Normativas de calificación de proveedor.	- GERENTE GENERAL	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Creación de un plan masivo de marketing digital.	- GERENTE GENERAL	
	Instaurar un BROCHURE comercial vía mailing (Publicidad vía email)	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Participación en campañas de salud oral.	- GERENTE GENERAL - ESPECIALISTAS	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Programa de capacitaciones CONTINUO, para el personal Odontológico, Asistentes, Administrativos y todo personal que este involucrado con el desarrollo de la clínica dental OMDENTAL.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Campaña de GROWTH HACKING dirigido a través de la Atracción (Traer gente a la pagina web), Activar (Utilizar el sitio), Retener (Fidelizar)	- ADMINISTRACIÓN	
	Encuestas web y formularios digitales para medir la satisfacción de clientes.	- ADMINISTRACIÓN	
	Implementación del departamento CRM, recuperación de cartera y seguimiento de clientes post venta.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Planificación de campañas de salud y prevención oral.	- GERENTE GENERAL - ESPECIALISTAS	

PERSPECTIVA DE CONOCIMIENTO Y DESARROLLO	Programa de capacitaciones MULTINIVEL, para el personal Odontológico, Asistentes, Administrativos y todo personal que este involucrado con el desarrollo de la clínica dental OMDENTAL.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Encuestas web y formularios digitales para Colaboradores (Nivel de Satisfacción de los Colaboradores, Evaluación de desempeño, Clima laboral)	- ADMINISTRACIÓN	
	Programación de calendario de capacitación anual.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Seguimiento de capacitación.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	
	Evaluación de capacitación.	- GERENTE GENERAL - ADMINISTRACIÓN	

Figura 19. Matriz Cronograma Planificación Estratégica
Elaboración propia

4.12 Acciones - Perspectiva Financiera

- Se busca optimizar los procesos asociados a: contabilidad, finanzas y gestión administrativa. Así como también el proceso de compras, de productos, insumos equipos y otros. El periodo de tiempo de desarrollo será de tres meses.

4.13 Acciones - Perspectiva del Cliente

- Crear un plan masivo de marketing digital: el plan de marketing digital estará alineado con la estrategia general de la empresa. Contemplará un desarrollo web, social media y manejo de base de datos, todo con la intención de optimizar recursos monetarios, direccionando el 90% del presupuesto a canales digitales y el restante 10% a marketing tradicional; maximizando el retorno no solo monetario sino, en presencia de marca en la ciudad de Cuenca. El costo estimado será otorgado por la Gerencia luego del análisis de sus asesores y la periodicidad de ejecución será semestral, considerando el mercado tan competitivo y cambiante en el que se desenvuelve la clínica de especialidades dentales OMDENTAL.
- Preparar brochure comercial vía mailing: el Mailing será la mejor herramienta para la comercialización de los servicios de la clínica de especialidades dentales OMDENTAL, reduciendo costos de vendedores y aplicando herramientas digitales como Growth Hacking marketing, se logrará llegar con la publicidad y promociones. El costo de este brochure está contemplado dentro del coste general de la planificación de marketing masivo que se le dará Gerencia, en tanto que la periodicidad de ejecución se llevará semestralmente.
- Participar en campañas de salud oral: inclusión de la empresa con la colectividad, se incluirá a la empresa dentro de los planes desarrollados con el gobierno, con el manejo de herramientas digitales. El coste incurrido en dichas campañas dependerá de: costes que contemplan materiales, movilización y personal ocupado para las mismas. La periodicidad de las campañas será cuatrimestral, es decir tres veces al año.

4.14 Acciones - Perspectiva de los Procesos Internos.

- Programa de capacitación continuo para el personal Odontológico, Asistentes, Administrativos y todo personal que esté involucrado con el desarrollo de la clínica dental OMDENTAL: el programa contemplará una capacitación multidisciplinaria para los miembros del equipo operativo de trabajo con la intención de empoderar a los mismos de la importancia de su compromiso con la empresa.
- El coste estimado será otorgado por la Gerencia luego del análisis de sus asesores, mismos que se distribuirán en dos capacitaciones anuales.
- Campaña de Growth Hacking dirigido: esta campaña se encuentra tanto en planificación como en costes, incluida dentro de la planificación de marketing que se otorgara según la Gerencia. La finalidad es optimizar los recursos por medio del uso de herramientas digitales, para el envío masivo de publicidad y promociones, únicamente a nuestros potenciales clientes. La periodicidad será cuatrimestral.
- Encuestas web y formularios digitales para medir la satisfacción del cliente: estas herramientas digitales, se contemplan también dentro del plan de marketing, en planificación y costes. La finalidad principal es generar engagement con los clientes y fidelizarlos con un alto nivel de satisfacción en el servicio. Estas encuestas se generarán continuamente, es decir, como un servicio posventa, se evaluará la aceptación y satisfacción de los clientes durante todo el año.
- Implementación del departamento CRM: la implementación de misma tiene como finalidad la recuperación de cartera vencida y a tener un mejor acercamiento con los clientes posventa. El presupuesto destinado para la implementación del departamento será otorgado por la Gerencia luego del análisis de sus asesores.
- Planificación de generación de campañas de salud y prevención oral: estas campañas son externas a las campañas gubernamentales antes mencionadas, el objeto de estas es únicamente de educación a la comunidad y en especial a estudiantes de colegios y escuelas. El presupuesto destinado para estas actividades será otorgado por la Gerencia luego del análisis de

sus asesores, mismos que contemplan el material requerido para las actividades y la movilización del personal de la clínica.

4.15 Acciones - Perspectiva de Conocimiento y Desarrollo.

- Programas de capacitación multinivel para el personal odontológico y auxiliar: el programa de capacitación para el personal Odontológico, Asistentes, Administrativos y todo personal que esté involucrado con el desarrollo de la clínica dental OMDENTAL., está enfocado a refrescar y actualizar los conocimientos técnicos de los médicos y sus auxiliares, así también como los de los administrativos, con la intención de ofrecer a los clientes, un servicio completo y acorde a las exigencias del mercado. El coste de esta capacitación será otorgado por la Gerencia luego del análisis de sus asesores, y se llevaran a cabo al inicio de cada año de operaciones y a los seis meses consecutivos al mismo.
- Encuestas web y formularios digitales para Colaboradores (Nivel de Satisfacción de los Colaboradores, Evaluación de desempeño, Clima laboral): la estrategia se realizará con la intención de mejorar la productividad, relación colaboradores/directivos, colaboradores/clientes, así también de contar con un personal satisfecho en su puesto de trabajo y funciones que realiza. Se llevarán a cabo después del inicio de cada año y después de seis meses consecutivamente.
- Evaluación de capacitación. La evaluación se realizará electrónicamente, esta será teórica y tendrá una evaluación periódica cada cinco meses.

CAPITULO IV

5.1 Conclusiones

Se puede concluir que el diseño de una planificación estratégica, es fundamental para el desarrollo de las economías, como es el caso de las Pymes, poseen la capacidad de generar empleos formales y adecuarse rápidamente a los cambios, además de que con la globalización tienen la misma oportunidad de competir con las grandes empresas de cualquier país.

La investigación desarrollada, ha permitido conocer aún más sobre las empresas de servicio del área de la salud dentales, destacando que la mayoría no cuenta con un modelo de Administración en sus diferentes áreas pero todas son muy competitivas en marketing, existe una gran oferta y demanda de clínicas dentales en el Ecuador y muchos odontólogos por este motivo OM'DENTAL al ofrecer calidad en sus servicios tecnología de punta rapidez en sus tratamientos y a mas una área de cafetería abierta al publico con cortesías y ventas brinda ese plus diferenciador para que sea una clínica de elección.

OMDENTAL, misma que puede describirse como empresa PYME del área de la salud dental, que cuenta con más de 30 años de experiencia y gran potencial de crecimiento, permitiendo alcanzar los objetivos de investigación y contar con información que además de ser aplicable al caso concreto de estudio.

Dentro de lo destacable del estudio de intervención, se puede mencionar que; la información de campo permitió darse cuenta la realidad que vive la organización tanto en el diagnóstico de su realidad cuanto en la formulación diseño y evaluación de la planificación estrategia que se propone, como en la información obtenida de las encuetas aplicadas a pacientes, por lo que se considera de gran apoyo el implementar la nueva área de postventa para un mejor control de calidad dela atención y conocimiento de la satisfacción de el paciente. El crear un plan anual de marketing en el que indique por día que promocionar y establecer promociones o sorteos mensuales es de suma

importancia para el posicionamiento de la marca permanecer con el tiempo frente a la competencia aprovechando al máximo los recursos y capacidades.

5.2 Recomendaciones

- Establecer una planificación estratégica con finalidad de mejorar cada día mas la situación actual de la misma.
- Crear un cronograma de actividades para cumplir los objetivos que se han propuesto por medio de todos los canales de comunicación de la clínica, Correos electrónicos, Anuncios actualizados en la Página Web, letreros adheridos en el interior de la clínica
- Reuniones trimestrales para transmitir los valores institucionales y los planes de la organización a los profesionales que prestan sus servicios para que se alineen a la planificación estratégica de la empresa.
- Capacitar al personal de la empresa en atención al cliente.
- Realizar un plan de marketing anual.
- Realizar una revisión mensual de cumplimiento de objetivos con el fin de tomar acciones que permitan cumplirlos.

Bibliografía:

- Gil, M. (2018). Diseño de la planeacion estrategica de una clinica odontologia en laciudad de Bucaramange en el año 2018. *Repositorio UDES* , 38.
- Walter, J. (2019). Planificacion estrategica . *Repositorio UDESA* , 482.
- Herrero, A. (2016). Plan de empresa de una clínica dental de nueva creación en la ciudad de Torrent (Valencia). *Redalyc* , 145.
- 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.
- Zambrano, C. (2017). Planifiacion estrategica aplicada a los servicios de salud oral en el dispensario del seguro social campesino de Tranquipiedra, Parroquia Canuto, Canton Chone, Provincia de Manabi. Enero-Junio/2013. *Redalyc* , 65.
- Candiotti, S. (2018). Plan estrategico de una clinica privada en elperidoo 2018-2022. *Repositorio UP* , 94.
- Pizarro, J. (2019). Motivación, Satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de lasalud. *Redalyc* , 15.
- Castro, M. (2020). Analisis sistematico de la literatura "El teletrabajo y lasicologia organizacional, una aproximacion a partir de la revision de la literatura". *Repositorio UCC* , 64.
- Veloso, C. (2019). Mejora de variables asociadas a psicologia organizacional mediante capacitación en psicología positiva. *Repositorio UCM* , 356.
- Garcia, J. (2015). Perspectivas actuales en psicología Organizacional. *Researchgate* , 65.
- Williams, L. (2018). Estudio. *diagnostico de clima laboral en una dependencia publica* , 91.
- Peña, H. (2018). Motivacion laboral. elemento fundamental en el exito organizacional. *INDTECA* , 32.
- Gómez, M. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Scielo* , 23.

- Univerisdad de la Frontera. (2017). Planestrategico facultad de odontologia. *UDLF* , 43.
- Torres, M. (2018). Plan estrategico de la clinica odontologica ·dental T.A, Ubicada en el DMQ. *Repositorio PUCE* , 107.
- Gutierrez, P. (2017). Plan estrategico de desarrollo institucional. *Repositorio UCUENCA* , 71.
- Zapata, K. (2016). Proyecto plan estrategico para el centro odontologico integral Playa Grande, Catia La Mar, Estado Vargas, Venezuela. *Repositorio UCAB* , 139.
- Benítez, M. (2020). Planeacion estrategica de la clinica (primera parte). *DT* , 16.
- Candiotti, S. (2018). Plan estrategico de una clinica privada en elperidoo 2018-2022. *Repositorio UP*,
- https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/index.htm

- Mendoza Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 3(2), 947-964. [Links]

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5

Anexos

Anexo 1. Encuesta clientes OMDENTAL

Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

ENCUESTA DE SATISFACCION

ESTAMOS AGRADECIDOS POR ELEGIRNOS, DE MANERA CORDIAL SOLICITAMOS NOS AYUDE CONTESTANDO LA ENCUESTA DE SATISFACCION DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA.

Título de la imagen

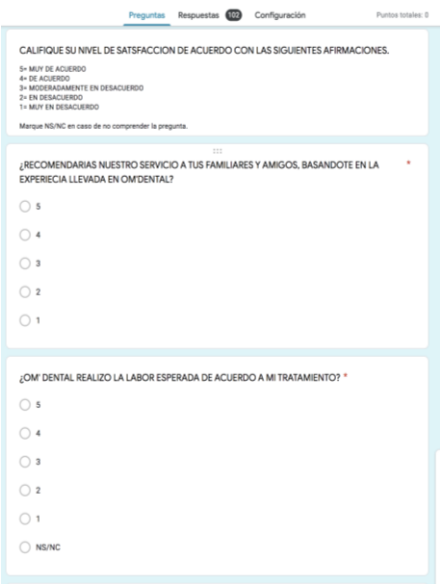
om'dental
centro de especialidades odontológicas

Andrés Guillermo *

Texto de respuesta corta

0996472877 *

Texto de respuesta corta



Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

CALIFIQUE SU NIVEL DE SATSFACCION DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES.

5= MUY DE ACUERDO
4= DE ACUERDO
3= MODERADAMENTE EN DESACUERDO
2= EN DESACUERDO
1= MUY EN DESACUERDO

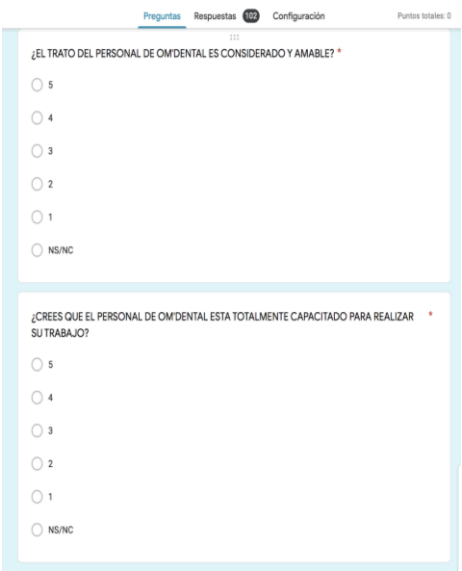
Marque NS/NC en caso de no comprender la pregunta.

¿RECOMENDARIAS NUESTRO SERVICIO A TUS FAMILIARES Y AMIGOS, BASANDOTE EN LA EXPERIECIA LLEVADA EN OM'DENTAL? *

5
4
3
2
1

¿OM' DENTAL REALIZO LA LABOR ESPERADA DE ACUERDO A MI TRATAMIENTO? *

5
4
3
2
1
NS/NC



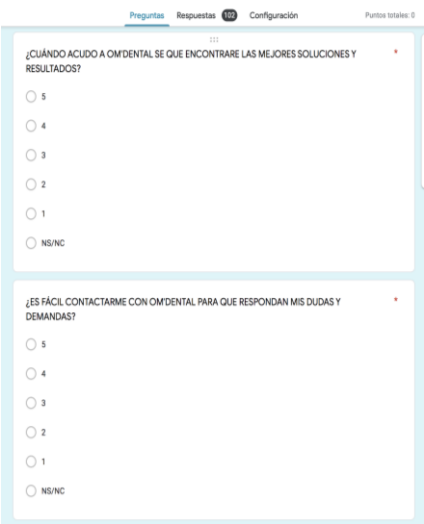
Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

¿EL TRATO DEL PERSONAL DE OM'DENTAL ES CONSIDERADO Y AMABLE? *

5
4
3
2
1
NS/NC

¿CREES QUE EL PERSONAL DE OM'DENTAL ESTA TOTALMENTE CAPACITADO PARA REALIZAR SU TRABAJO? *

5
4
3
2
1
NS/NC



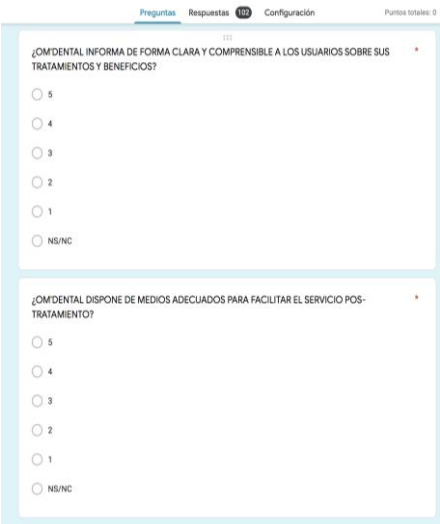
Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

¿CUÁNDO ACUDO A OM'DENTAL SE QUE ENCONTRARE LAS MEJORES SOLUCIONES Y RESULTADOS? *

5
4
3
2
1
NS/NC

¿ES FÁCIL CONTACTARME CON OM'DENTAL PARA QUE RESPONDAN MIS DUDAS Y DEMANDAS? *

5
4
3
2
1
NS/NC



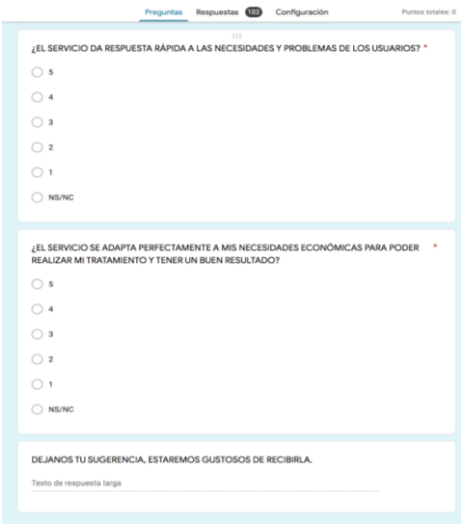
Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

¿OM'DENTAL INFORMA DE FORMA CLARA Y COMPRENSIBLE A LOS USUARIOS SOBRE SUS TRATAMIENTOS Y BENEFICIOS? *

5
4
3
2
1
NS/NC

¿OM'DENTAL DISPONE DE MEDIOS ADECUADOS PARA FACILITAR EL SERVICIO POS-TRATAMIENTO? *

5
4
3
2
1
NS/NC



Preguntas Respuestas 102 Configuración Puntos totales: 0

¿EL SERVICIO DA RESPUESTA RÁPIDA A LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LOS USUARIOS? *

5
4
3
2
1
NS/NC

¿EL SERVICIO SE ADAPTA PERFECTAMENTE A MIS NECESIDADES ECONÓMICAS PARA PODER REALIZAR MI TRATAMIENTO Y TENER UN BUEN RESULTADO? *

5
4
3
2
1
NS/NC

DEJANOS TU SUGERENCIA, ESTAREMOS GUSTOSOS DE RECIBIRLA.

Texto de respuesta larga

Anexo 2. Interpretación encuesta a pacientes

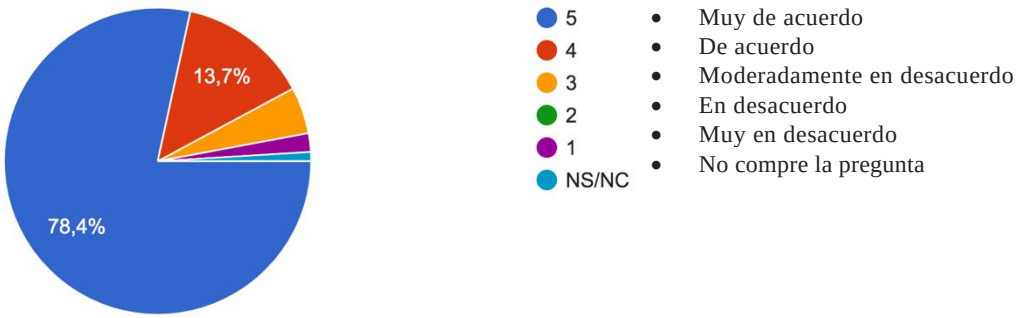
¿RECOMENDARIAS NUESTRO SERVICIO A TUS FAMILIARES Y AMIGOS, BASANDOTE EN LA EXPERIECIA LLEVADA EN OM'DENTAL?

102 respuestas

En base a este resultado, se evidenció que las necesidades de los pacientes en cuanto al servicio brindado por la clínica dental se perciben mayoritariamente satisfechas, además es importante recalcar que una minoría con un porcentaje muy bajo menciona estar moderadamente en desacuerdo, ya que no consideran que el servicio brindado por la clínica dental sea óptimo.

¿OM' DENTAL REALIZO LA LABOR ESPERADA DE ACUERDO A MI TRATAMIENTO?

102 respuestas



En cuanto a este resultado, se pudo identificar que, el tratamiento dental brindado por la clínica dental OMDENTAL, hacia los pacientes, en un gran porcentaje se percibe como muy satisfecho, además es importante recalcar que una minoría con un porcentaje muy bajo menciona estar moderadamente en

desacuerdo, ya que no consideran que el tratamiento dental brindado por la clínica dental sea el mejor, es decir están insatisfechos con el tratamiento dental.

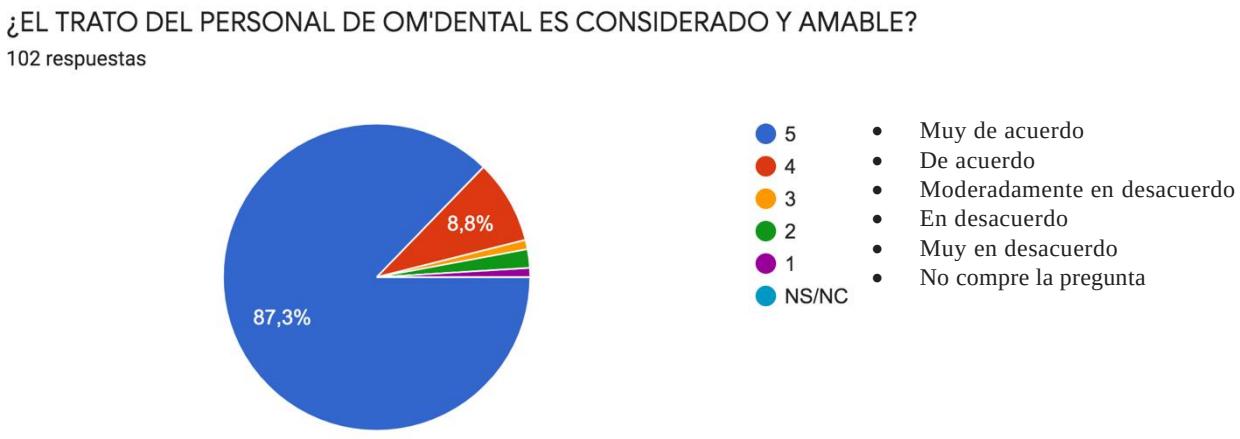


Gráfico 3. Pregunta No 3 - Elaboración propia

En base a este resultado, se puede indicar que, los colaboradores en su mayoría perciben estar muy satisfechos, con el trato brindado por el personal de la empresa, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo que se marca en desacuerdo es decir están insatisfechos con el trato brindado por el personal de la clínica.

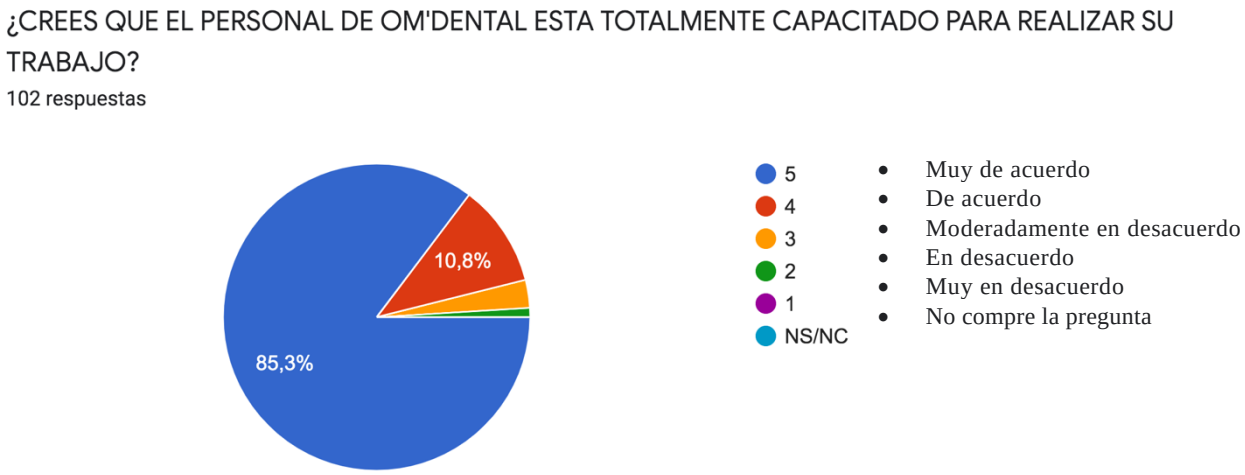
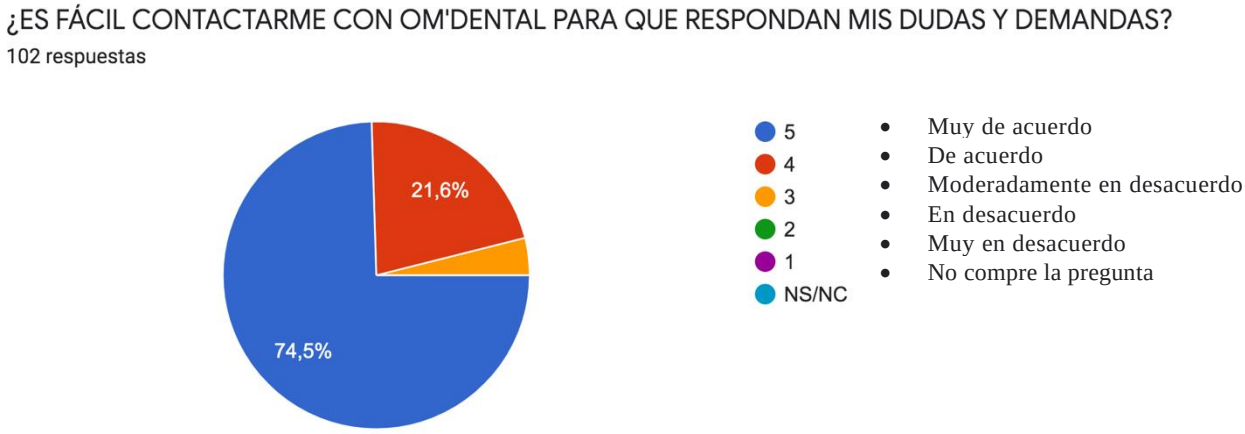


Gráfico 4. Pregunta No 4 - Elaboración propia

En base a este resultado, se pudo identificar que, los pacientes en un porcentaje significativo de encuestados manifiestan estar muy satisfechos; es decir, señalan que el personal de OMDENTAL se encuentra capacitado para desempeñar su trabajo, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo, que

se enmarca en desacuerdo, manifestando su desacuerdo es decir están insatisfechos con la formación del personal.

En cuanto a este resultado, se evidenció que, las soluciones y resultados que les brinda OMDENTAL a sus inquietudes y tratamientos dentales, satisface a la mayoría de los pacientes, ya que este tipo de vínculo les permite mantener y fortalecer relaciones interpersonales saludables. Por otra parte, es importante mencionar que una minoría con un porcentaje muy bajo señala estar insatisfecho en cuanto a la pregunta planteada, es decir están insatisfechos con las soluciones y resultados obtenidos que les brinda la empresa.



En base a este resultado, se puede evidenciar que, los pacientes en un gran porcentaje se perciben como satisfechos, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo que considera que la manera de contactarse con OMDENTAL, para resolver sus dudas es inadecuada.

¿OM'DENTAL INFORMA DE FORMA CLARA Y COMPRENSIBLE A LOS USUARIOS SOBRE SUS TRATAMIENTOS Y BENEFICIOS?

102 respuestas

En base a este resultado, los pacientes en un gran porcentaje perciben estar satisfechos; este resultado lleva a presumir que los pacientes sienten el respaldo total para el desarrollo de sus tratamientos dentales, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo que se marca en desacuerdo, manifestando que los procesos que se lleva a cabo en OMDENTAL, para informar sobre tratamientos dentales no cumplen con sus expectativas.

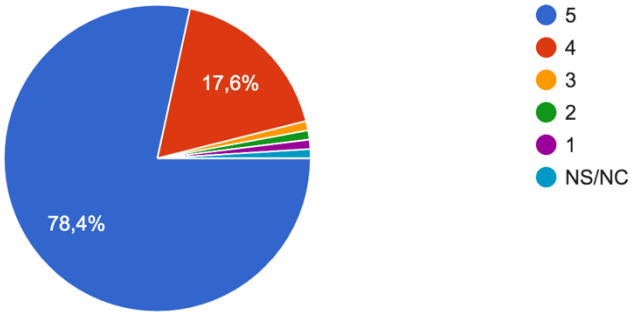
¿OM'DENTAL DISPONE DE MEDIOS ADECUADOS PARA FACILITAR EL SERVICIO POS-TRATAMIENTO?

102 respuestas

En cuanto a este resultado, se evidenció que, los medios que dispone OMDENTAL para facilitar el servicio postratamiento, satisface a la mayoría de los pacientes, ya que este tipo de vínculo les permite mantener y fortalecer relaciones interpersonales saludables. Por otra parte, una minoría con un porcentaje muy bajo señala estar insatisfecho en cuanto a la pregunta planteada.

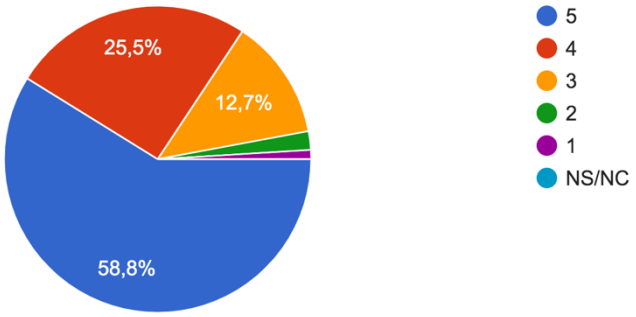
Muy de acuerdo
De acuerdo
Moderadamente en desacuerdo

¿EL SERVICIO DA RESPUESTA RÁPIDA A LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DE LOS USUARIOS?
102 respuestas



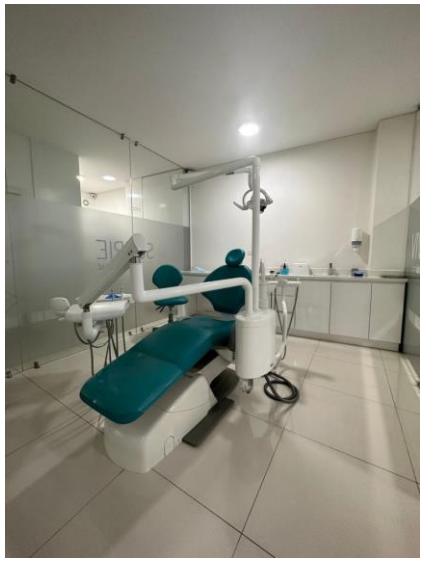
En base a este resultado, se puede indicar que, los colaboradores en su mayoría perciben estar muy satisfechos, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo que se marca en desacuerdo con la rapidez del servicio para solucionar sus necesidades y problemas.

¿EL SERVICIO SE ADAPTA PERFECTAMENTE A MIS NECESIDADES ECONÓMICAS PARA PODER REALIZAR MI TRATAMIENTO Y TENER UN BUEN RESULTADO?
102 respuestas



- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No compre la pregunta

En base a este resultado, los pacientes en un gran porcentaje perciben estar satisfechos, sin embargo, existe un porcentaje moderadamente significativo que se marca en desacuerdo, manifestando que los costos que se lleva a cabo en OMDENTAL, para realizar tratamientos dentales no cumplen con sus expectativas.

Anexo 3. Fotografías del proceso de encuestas

Anexo 4. Fotografías de OM DENTAL