

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN:**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERÍODO 2021 PARA LA  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES OM DENTAL**

**AUTORA:**

JANETH CAROLINA GARCÍA MOSCOSO

**TUTORA:**

ING. ANA JULIA VEGA LUNA, MGT.

CUENCA - ECUADOR

2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Janeth Carolina García Moscoso con documento de identificación N° 0105247167, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERÍODO 2021 PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES OM DENTAL**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre de 2021.



Janeth Carolina García Moscoso

C.I. 0105247167

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERÍODO 2021 PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES OM DENTAL**, realizado por Janeth Carolina García Moscoso, obteniendo la *Práctica de Intervención* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, diciembre de 2021.



Ing. Ana Julia Vega Luna, Mgt.

C.I. 0102135480

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Janeth Carolina García Moscoso con documento de identificación N° 0105247167, autora del trabajo de titulación: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERÍODO 2021 PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES OM DENTAL**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Intervención*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, diciembre de 2021.



Janeth Carolina García Moscoso  
C.I. 0105247167

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación le dedico a mi mamá que siempre ha sido un ejemplo de felicidad, fortaleza y trabajo, así como también a mi familia de nacimiento, y sobre todo a la fuerza mas grande del universo que hace que todo sea posible DIOS.

También quiero dedicarle este trabajo a la familia OM'DENTAL ya que es un gran equipo de trabajo conformado de varios talentos que sin lugar a duda día a día contribuyen al crecimiento de OM'DENTAL.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero hacerle llegar mi sincero agradecimiento a mi tutora la Mg. Ana Julia Vega ya que con su guía y conocimiento me a sabido brindar su apoyo en este trayecto.

También a los docentes de la Universidad Politecnica Salesiana porque me han sabido encaminar en este transcurso de mi formación académica, infinitas gracias a todas las personas que formaron parte de mi carrera univeristaria, fue el lugar correcto para desarrollarme de la mejor manera en el campo académico.

## Índice de contenido

<b>PRIMERA PARTE</b> .....	12
• Datos informativos del proyecto.....	12
1.1 Nombre del proyecto.....	12
1.2 Nombre de la Institución.....	12
1.3 Tema que aborda la experiencia. ....	12
1.4 Localización:.....	12
• Objetivos.....	13
1.5 Objetivo General.....	13
1.6 Objetivos específicos. ....	13
• Eje de la intervención.....	13
• Objeto de la intervención.....	14
• Metodología.....	15
• Preguntas clave.....	17
• Organización y procesamiento de la información.....	17
1.7 Información bibliográfica.....	18
1.7.1 Planeación estratégica.....	19
1.7.1.1 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica.....	19
1.7.2 Plan Financiero.....	22
1.7.2.1 Etapas de la planificación financiera.....	23
1.7.2.2 Vinculación entre planificación estratégica y planificación financiera.....	24
1.7.2.3 Elementos de la planificación financiera.....	25
1.7.3 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	26
1.7.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	27
1.7.3.2 Amenaza de nuevos aspirantes.....	27
1.7.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	27
1.7.3.4 Poder de negociación de los consumidores.....	27
1.7.3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....	28
1.7.4 Análisis PESTEL.....	28
1.7.4.1 Factores políticos.....	28
1.7.4.2 Factores económicos.....	29
1.7.4.3 Factores socioculturales.....	29
1.7.4.4 Factores tecnológicos.....	29
1.7.5 Efectos pandemia.....	29
• Análisis de la información.....	30
1.8 Análisis situacional del entorno a nivel externo e interno.....	31

1.8.1.1	Población objeto de estudio .....	31
1.8.1.2	Criterios de Inclusión .....	31
1.8.1.3	Criterios de Exclusión.....	32
1.8.2	Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).....	33
1.8.2.1	Análisis Político .....	33
1.8.2.2	Análisis Económico .....	34
1.8.2.3	Análisis del factor social .....	35
1.8.2.4	Análisis del factor Tecnológico .....	36
1.8.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	36
1.8.3.1	Poder de Negociación de los Clientes (Fuerza 1) .....	36
1.8.3.2	Competencia en el mercado, Competidores Existente (Fuerza 2) .....	36
1.8.3.3	Amenaza de nuevos Proveedores (Fuerza 3) .....	40
1.8.3.4	Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 4).....	40
1.8.3.5	Sustitutos (Fuerza 5) .....	40
1.8.4	Análisis FODA.....	40
1.9	Identificación de puntos críticos encuesta pacientes .....	43
1.10	Identificación de puntos críticos encuesta colaboradores .....	44
1.11	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	45
1.12	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	46
1.13	Análisis FODA cruzado .....	49
1.14	Propuesta de planificación estratégica OM'DENTAL .....	51
<b>SEGUNDA PARTE</b>	.....	<b>52</b>
•	Justificación .....	52
1.14.1	Presentación de la Clínica OM'DENTAL .....	54
1.14.1.1	Manejo de Redes Sociales.....	55
1.14.1.2	Portafolio de Servicios .....	56
•	Caracterización de los beneficiarios .....	57
•	Interpretación .....	59
1.15	Interpretación de la encuesta dirigida a pacientes.....	59
1.16	Interpretación de la encuesta dirigida a colaboradores .....	69
1.16.1	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DIRIGIDO A LA CLINICA OM'DENTAL.....	89
1.16.2	Definición del marco estratégico .....	89
•	Misión.....	89
•	Visión.....	89
•	Valores Empresariales. ....	89
•	Políticas de Calidad.....	89
•	Propuesta de Organigrama .....	89



1.16.2.1	Misión propuesta .....	89
1.16.2.2	Visión sugerida.....	89
1.16.2.3	Valores Empresariales Formulados.....	89
1.16.2.4	Políticas de Calidad Planteadas.....	90
1.16.3	Cuadro de Mando Integral .....	92
1.16.4	Plan de Acción .....	98
1.16.4.1	Acciones - Perspectiva Financiera .....	100
1.16.4.2	Acciones - Perspectiva del Cliente.....	100
1.16.4.3	Acciones - Perspectiva de los Procesos Internos. ....	101
1.16.4.4	Acciones - Perspectiva de Conocimiento y Desarrollo.....	103
•	Principales logros del aprendizaje .....	104
•	Conclusiones y recomendaciones .....	106
•	Bibliografía: .....	108
•	Anexos .....	110
1.17	Anexo 1. Encuesta clientes OM´DENTAL .....	110
1.18	Anexo 2. Encuesta Colaboradores OM´DENTAL .....	111
1.19	Anexo 3. Fotografías del proceso de encuestas .....	113

## Índice de figuras

Figura 1 Etapas del proceso de planificación estratégica. ....	21
Figura 2. Etapas de la planificación financiera.....	24
Figura 3 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	26
Figura 4. Matriz Competencias Cuenca.....	37
Figura 5. Matriz Perfil Competetitivo SUPERCIAS .....	38
Figura 6. Matriz perfil de Competencia.....	39
Figura 7. Matriz FODA.....	42
Figura 8. Puntos criticos encuesta pacientes OM´DENTAL.....	43
Figura 9. Puntos criticos encuesta colaboradores OM´ DENTAL .....	44
Figura 10. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E.....	45
Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.I.....	48
Figura 12. Matriz FODA Cruzado.....	50
Figura 13. Datos generales OM´DENTAL.....	55
Figura 14. Community Managent OM´DENTAL .....	56
Figura 15. Portafolio de servicios OM´DENTAL .....	61
Figura 16. Nómina de colaboradores OM´DENTAL .....	58
Figura 17. Organigrama OM´DENTAL .....	91
Figura 18. Matriz Mando Integral.....	97
Figura 19. Matriz Cronograma Planificación Estratégica.....	99

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta N° 1.....	59
Gráfico 2. Pregunta N° 2.....	60
Gráfico 3. Pregunta N° 3.....	61
Gráfico 4. Pregunta N° 4.....	62
Gráfico 5. Pregunta N° 5.....	63
Gráfico 6. Pregunta N° 6.....	64
Gráfico 7. Pregunta N° 7.....	65
Gráfico 8. Pregunta N° 8.....	66
Gráfico 9. Pregunta N° 9.....	67
Gráfico 10. Pregunta N° 10.....	68
Gráfico 11. Pregunta N° 1.....	69
Gráfico 12. Pregunta N° 2.....	70
Gráfico 13. Pregunta N° 3.....	71
Gráfico 14. Pregunta N° 4.....	72
Gráfico 15. Pregunta N° 5.....	73
Gráfico 16. Pregunta N° 6.....	74
Gráfico 17. Pregunta N° 7.....	75
Gráfico 18. Pregunta N° 8.....	76
Gráfico 19. Pregunta N° 9.....	77
Gráfico 20. Pregunta N° 10.....	78
Gráfico 21. Pregunta N° 11.....	79
Gráfico 22. Pregunta N° 12.....	80
Gráfico 23. Pregunta N° 13.....	81
Gráfico 24. Pregunta N° 14.....	82
Gráfico 25. Pregunta N° 15.....	83
Gráfico 26. Pregunta N° 16.....	84
Gráfico 27. Pregunta N° 17.....	85
Gráfico 28. Pregunta N° 18.....	86
Gráfico 29. Pregunta N° 19.....	87
Gráfico 30. Pregunta N° 20.....	88

## **PRIMERA PARTE**

- **Datos informativos del proyecto**

### **1.1 Nombre del proyecto.**

Planeación estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales “OM’DENTAL”, período 2021-2023.

### **1.2 Nombre de la Institución.**

CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES OM’DENTAL.

### **1.3 Tema que aborda la experiencia.**

Planeación Estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales “OM’DENTAL”, periodo 2021-2023.

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, la mayoría de organizaciones tiene capacidad financiera, tecnológica, cuentan con recursos humanos calificados, y sobre todo se enfocan en la calidad del servicio al cliente.

### **1.4 Localización:**

Cuenca - Azuay, Av. Ordóñez Lasso, Sector Balzay, Diagonal a gasolinera CLYAN. Piso 2, Cuenca 010219.

- **Objetivos**

- **1.5 Objetivo General.**

- Diseñar un Plan Estratégico para la Clínica de Especialidades Dentales OM´DENTAL, período 2021-2023.

- **1.6 Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente el proceso de planeación estratégica.
    - Realizar un análisis de la Clínica Dental para identificar puntos críticos en la gestión, mediante la utilización de herramientas estratégicas.
    - Diseñar un modelo de planificación estratégica en la Clínica de Especialidades Dentales OM´DENTAL, para el período 2021-2023.

- **Eje de la intervención**

- Una planificación estratégica permite en gran parte el desarrollo de una empresa u organización; el objetivo es encontrar estrategias idóneas para hacer que el rendimiento del personal sea óptimo, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos. Sin lugar a duda esto nos permitirá tomar decisiones adecuadas.

- Al organizar todos los niveles de la Clínica Dental se logrará establecer métodos que permitan tener una correcta dirección para mejorar la organización administrativa, está claro que basarse en un desarrollo empírico entorpece el desenvolvimiento dentro de un mercado competitivo (Gil, 2018).

- El eje de intervención del estudio son las diferentes áreas como: finanzas, servicio al cliente, producción y talento humano, cada una de estas áreas deben ser analizadas para realizar el diseño de Planeación Estratégica.

El enfoque con el cual se procederá a sistematizar el estudio es cualitativo y cuantitativo, además de la revisión bibliográfica con la cual se irá detallando un modelo acorde a las necesidades específicas que tiene OM DENTAL.

- **Objeto de la intervención**

El desarrollo del estudio de intervención se ejecuta en el periodo 2021 y busca diseñar un plan estratégico en la Clínica de Especialidades Dentales OM DENTAL proyectado al período 2021-2023, para lograr una asertiva toma de decisiones, facilitando la convivencia y atención entre los altos mandos, empleados y pacientes; el plan debe ser detallado y organizado en relación a todos los niveles necesarios para cumplir los objetivos planteados; la búsqueda del éxito empresarial se basa en la colaboración y soporte de las personas que conforman el equipo de trabajo de la Clínica Odontológica (Gil, 2018).

Es importante tomar en cuenta que dentro de un plan estratégico se debe analizar cuáles son los departamentos que carece la Clínica de Especialidades Dentales, y si es el caso se debe implementar o reestructurar un departamento que permita llevar un adecuado manejo legal en torno a contratos, cobros y organización de personal (Zambrano, 2017).

Es por ello que el objeto de intervención del presente proyecto es desarrollar un plan estratégico para brindar una mejor calidad de atención dirigida a los pacientes y para que el personal labore en un clima laboral idóneo, una vez detectadas las falencias se procederá a aplicar estrategias específicas a cada área, mejorando la situación laboral de Clinica Dental.

- **Metodología**

El enfoque de la investigación es mixto, porque se tomó en cuenta variables cuantitativas y su correlación. La planificación estratégica se puede aplicar a diversas organizaciones, en este caso trabajamos en todas las áreas funcionales de la Clínica de Especialidades Dentales OM´ DENTAL, tales como: financiera, servicio al cliente, producción y talento humano; se considera a este estudio como concreto por basarse en una proyección bianual considerando el contexto cambiante producto de los últimos acontecimientos mundiales provocados por el COVID-19, por lo que se contó con los materiales, recursos humanos, financieros y técnicos.

El presente proyecto de grado es tipo cuantitativo y cualitativo; porque se valoró y comprobó la relación entre las variables analizadas de productividad y satisfacción del cliente interno y externo, así como también los resultados que ha alcanzado la Clínica de Especialidades Dentales, de tal manera que se procedió a formular y diseñar una planeación estratégica para el período 2021-2023.

De la misma manera tiene un enfoque descriptivo ya que este estudio buscó la representación de las variables o factores que integran el problema o situación de objeto de análisis, así también describir parámetros para brindar un direccionamiento estratégico, objetivos y formulación de estrategias integrales para todas las áreas de la empresa según resulten relevantes o de interés para el mismo.

La técnica de recolección de la información estuvo basada en el método de observación y la aplicación de dos encuestas estructuradas (Instrumento) en la plataforma virtual, mediante los formularios de Google, ver anexo 1 y 2; una para evaluar la satisfacción del servicio dirigido a los pacientes de la Clínica Dental; la misma que consta de 10 preguntas que miden el grado de satisfacción en una escala del 1 a 5 teniendo como alternativas las siguientes opciones;

- 5 = Muy de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Moderadamente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Muy en desacuerdo

La otra encuesta se aplicó al personal de la Clínica, la misma que pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del colaborador de la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL con respecto al servicio que presta, así como algunos aspectos y factores que configuran el denominado clima laboral. La encuesta consta de 20 preguntas que miden el grado de satisfacción en una escala del 1 al 7 teniendo como alternativas las siguientes opciones;

- 7 = Muy satisfecho/a – muy de acuerdo
- 6 = Satisfecho/a – de acuerdo
- 5 = Moderadamente satisfecho/a – moderadamente de acuerdo
- 4 = Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a – indiferente
- 3 = Moderadamente insatisfecho/a – moderadamente en desacuerdo
- 2 = Insatisfecho/a – en desacuerdo
- 1 = Muy insatisfecho/a – muy en desacuerdo

Se utilizará la misma plataforma virtual (formularios de Google) para la tabulación e interpretación de resultados, ya que el mismo programa en línea arroja los resultados tabulados mediante gráficas, siendo más efectivo organizar los datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas tanto a los colaboradores como a los clientes. El análisis de las áreas: de finanza, servicio al cliente, producción y talento humano de la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL se basará según los resultados obtenidos en las muestras, con el cual



identificaremos diferentes problemáticas que presentan una dificultad para el desarrollo mercantil de la Clínica; a raíz de esto se podrán implementar herramientas estratégicas (Walter, 2019).

- **Preguntas clave**

- ¿Es necesario diseñar e implementar la planificación estratégica en Clínicas Dentales que ya tienen posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuáles son las herramientas estratégicas que faciliten la formulación y el diseño de la planeación estratégica que se pueden aplicar o desarrollar en Clínicas Dentales?
- ¿La implementación de una planificación estratégica mejora el desarrollo mercantil de una Clínica de Especialidades Odontológicas?
- ¿Cómo aporta la implementación de la planeación estratégica en la Clínica de Especialidades dentales OM'DENTAL, para el desarrollo del potencial humano y mejoramiento del clima laboral?

- **Organización y procesamiento de la información**

La sistematización y procesamiento de la información se realizó utilizando sistemas como excel, y Google Form, así como fichas bibliográficas para el estudio de planificación estratégica.

- Las organizaciones de servicios como el caso de la Clínica de Especialidades Odontológicas requieren planificar y organizar sus recursos, así como gestionar adecuadamente el personal. Es importante para su desarrollo medir la calidad del servicio así como también la satisfacción del cliente y empleados, además de disponer de datos sobre la productividad y rentabilidad de la Clínica; es primordial analizar su estructura organizacional, la gestión administrativa, es decir realizar un diagnóstico interno para poder identificar deficiencias y posterior a ello mejorar a través del plan

estratégico para garantizar un clima laboral adecuado y alcanzar los objetivos estratégicos fijados, (Walter, 2019). Esto se logrará por medio de procesos propios de la administración como fundamento para la gestión empresarial: planeación, organización, dirección y control. Esto se logrará a través de siguientes procesos propios de la administración como fundamento para la gestión empresarial: planeación, organización, dirección y control.

Cada espacio de la Clínica tiene un fin de interrelacionar a los pacientes con todos los profesionales que laboran; la administración debe tener claro que el desarrollo de la empresa se basa en aprovechar los recursos y cumplir objetivos planteados. Las metas administrativas tienen un principio de organización, basándose en parámetros para poder aplicarlas y que brinden resultados favorables para el desarrollo empresarial (Williams, 2018).

Los recursos con los que cuenta la Clínica Odontológica son de suma importancia y para poder implementar un plan estratégico es importante tener claro cuáles son.

Según Gutiérrez (2017) estos recursos son:

- **Humanos:** se refiere al personal que labora en la Clínica Dental.
- **Financiero:** dinero (ingresos, egresos), créditos que tenga la Clínica.
- **Físico:** las instalaciones de la Clínica.
- **Maquinaria y equipos técnicos:** instrumentos y equipo odontológico.
- **Áreas de apoyo para servicios técnicos complementarios:** rayos x, tomografías, equipos odontológicos.

### **1.7 Información bibliográfica**

Este apartado introduce al concepto de planificación estratégica juntamente con la descripción de las etapas del proceso de planeación, también aborda el plan financiero y la vinculación que

existe entre estos dos. Todo esto con el objetivo de tener un panorama general y a la vez analizar el camino que implica llevar a cabo el diseño de una planificación estratégica para la clínica de especialidades dentales OM DENTAL.

### **1.7.1 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica establece metas medibles y claras en función al comportamiento del sector en que está inmersa la empresa, dado que permitirá conocer a sus competidores; una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve la Clínica y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo se procede a elegir las estrategias más adecuadas para cumplir sus metas (París, 2005, p. 23).

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. (p. 55)

#### **1.7.1.1 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica**

Fred (2000), asevera que “el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia”. (p.5)

Parfraseando a Fred, la primera etapa contiene la construcción de la misión y visión de la empresa, la caracterización de las oportunidades y amenazas en torno a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades en al ámbito interno, el establecimiento de objetivos a largo plazo, y el establecimiento de estrategias y su implementación.

En cuanto a la segunda etapa, es conocida en algunas ocasiones como el proceso de la planeación estratégica a la implementación de estrategia, resalta la necesidad de una estructura organizacional eficaz para alcanzar las metas anuales de la mano con las políticas de la empresa.

En la última etapa señalada por Fred, se realiza el análisis de la efectividad de la estrategia que fue tomada inicialmente para determinar si funcionó o no correctamente, y posterior a ello ejecutar los correctivos que sean necesarios en las próximas gestiones. (p.5)

Así mismo Carreto (2008), coincide con Fred y señala también que las etapas de la planificación estratégica son: formulación de las estrategias, implementación de estrategias, y evaluación de estrategias.

La primera, incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

La segunda, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

La tercera consta de:

- a. Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales;
- b. Medir el desempeño, y
- c. Tomar acciones correctivas.

No obstante, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en su libro “Safari a la Estrategia” proponen las siguientes etapas del proceso de planeación estratégica:

- a. La etapa de fijación de objetivos,
- b. La etapa de verificación externa,
- c. La etapa de verificación interna,
- d. La etapa de evaluación de estrategias,
- e. La etapa de puesta en operación de la estrategia, y
- f. Fijar plazos para todo el proceso. (p. 72-75)

A continuación, la Figura 1, muestra las etapas de la planificación de acuerdo con los autores antes citados.

<b>Fred (2000)</b>	<b>Carreto (2008)</b>	<b>Mintzberg, Ashltrand y Lampel (2003)</b>
Formulación de la estrategia	Formulación de la estrategia.	Fijación de los objetivos.
Implementación de la estrategia.	Implementación de la estrategia.	Verificación externa.
Evaluación de la estrategia.	Evaluación de la estrategia.	Verificación interna.
		Evaluación de estrategias.
		Operación de la estrategia.
		Fijar palabras para todo el proceso.

Figura 1 Etapas del proceso de planificación estratégica.  
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 realizarlas 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)

### **1.7.2 Plan Financiero**

Los componentes de los estados financieros son de gran relevancia dentro de la estructura contable y financiera de toda empresa, ya que cada uno de ellos tiene un significado diferente, por este motivo existen un sin número de indicadores y razones financieras que lo explican. (Yeimy P, 2013, p.3). El análisis financiero de una empresa se basa en el cálculo de los indicadores financieros que principalmente expresen la liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una entidad. La importancia del análisis financiero se da cuando a una empresa le permite identificar sus aspectos económicos y financieros mostrando así las condiciones en las que opera, en cuanto a los niveles mencionados. (López Sánchez & Guevara, 2015, p.4)

Las entidades deben implementar medidas que les permitan ser más competitivas y eficientes desde la perspectiva económica y financiera para que puedan hacer un mejor uso de sus recursos para obtener mayor productividad y mejores resultados con menores costos. (Fontalvo & Morelos, 2012, p.4)

La planificación financiera forma parte de los componentes claves para la gestión efectiva de toda organización, su aplicación contribuye con la administración organizacional impulsada para

alcanzar los objetivos previa a la operatividad de las funciones relacionadas que soportan las finanzas corporativas, por lo cual resulta imprescindible la definición de sistemas de evaluación y control que garanticen óptimos resultados financiero-operacionales en el contexto organizacional que amerite su aplicación.

#### **1.7.2.1 Etapas de la planificación financiera.**

Para lograr la efectividad del proceso de planificación financiera cuyo impacto genera márgenes de estabilidad y confiabilidad de los diferentes sectores empresariales donde se establece se requiere que su concepción sea asumida de forma integral, por lo que se considera su viabilidad en el marco de la estrategia empresarial. Se plantean cinco etapas fundamentales para su viabilidad: definición del objetivo basado en los intereses de la empresa, análisis de la situación que trasciende la identificación del estado actual de la gestión, para lo cual se utilizan diferentes herramientas gerenciales estratégicas que permiten identificar oportunidades y amenazas del sector para proceder con la definición de acciones estratégicas para su implementación, sin dejar de destacar la capacidad de concebir la evaluación y el control correspondiente. A continuación, en la figura 2, se visualizará una síntesis de las etapas de la planificación financiera adaptadas de Brealey y Myers, (2010).

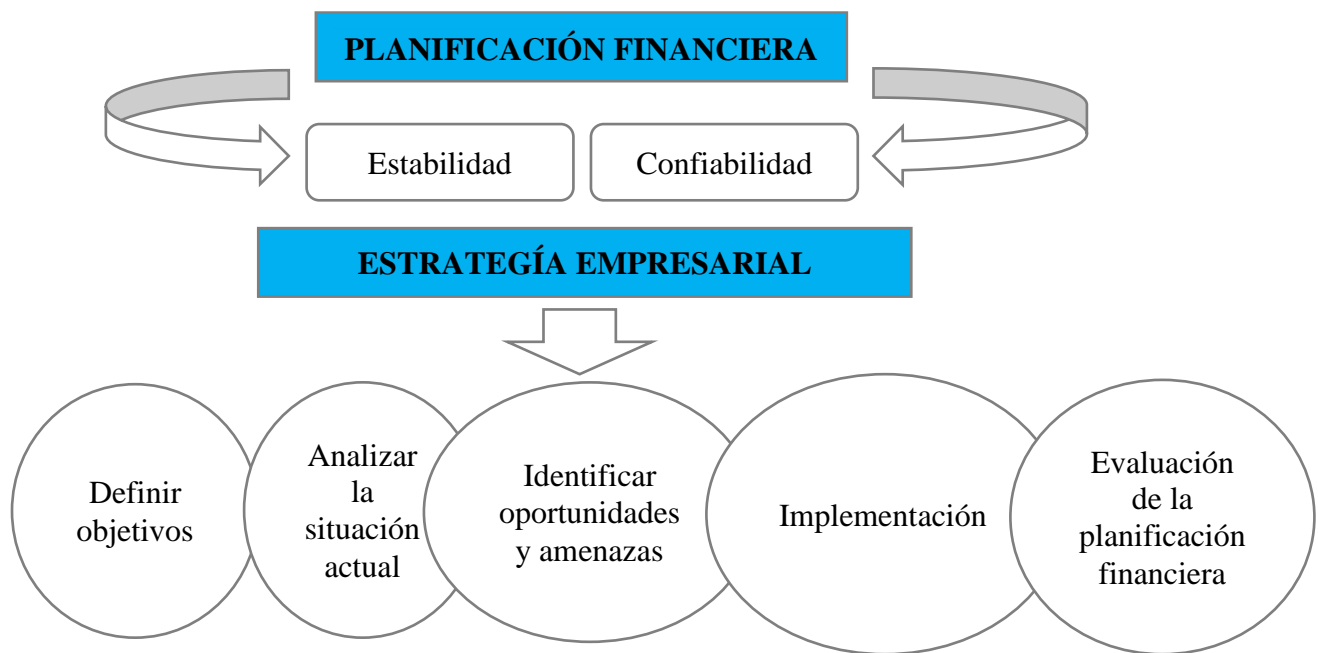


Figura 2. Etapas de la planificación financiera  
Elaboración propia a partir de Brealey y Myers, (2010).

### 1.7.2.2 Vinculación entre planificación estratégica y planificación financiera.

La vinculación entre la planificación estratégica y financiera es determinante para la coherencia y factibilidad del plan que ha de proyectarse en el contexto empresarial. Su clara definición es requerida para verificar los futuros estándares de ingresos, así como los egresos que soportan el ejecútense como tal. Sin lugar a duda, uno de los componentes esenciales en el desarrollo de la planeación estratégica, es el referido a lo financiero, se constituye en el subsistema mediante el cual se prevé la eficiencia de lo programado en función de las necesidades y objetivos empresariales.

La planificación estratégica, necesariamente amerita responder a los preceptos básicos que garantizan el direccionamiento organizacional. En consecuencia, las etapas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, se constituyen como eje rector que respaldan el quehacer y el camino que se deben recorrer en el futuro de las organizaciones. Por tratarse de



una proyección en el largo plazo, necesariamente tienen que tomar en cuenta los principios de gestión y los objetivos de la empresa. De tal manera, que la planificación financiera, por el contrario, es un proceso a corto plazo, este se inscribe dentro del marco de la planificación general desde el momento en que se establece la misión y una visión. (Cantillo, 2013, p.136).

### **1.7.2.3 Elementos de la planificación financiera.**

Desde una perspectiva organizacional, así como para llevar a efecto el proceso de toma de decisiones que se reflejen en una gestión efectiva, se requiere que los miembros del staff ejecutivo de las empresas sean capaces de desarrollar competencias cognitivas y técnicas sobre las perspectivas financieras y por ende de generar respuestas acordes ante posibles debilidades, riesgos e incertidumbres que surjan de un contexto regido por efectos de la competitividad empresarial surgida ante entornos globales. En tal sentido, las formas y asertividad en la elección de estrategias, amerita responder de forma integral a los escenarios que se presenten. “Desde este punto de vista implica una responsabilidad en torno a la infraestructura de soporte para que se desarrolle la perspectiva individual, en procura de mejorar los procesos, la tecnología, la cultura”. (Rodríguez & González, 2013, p.96).

La conceptualización de la planificación financiera debe estructurarse por una serie de elementos que la soportan, entre ellas: la misión, cuyo fin es determinar en qué consiste el negocio y cuáles deberían ser los objetivos concebidos como un fin concreto generalmente cuantificables y un horizonte temporal hacia los cuales se dirige la actividad, seguido por la definición de estrategias, que respondan al proyecto que conecta a la empresa con el entorno y con el futuro y tiene por finalidad el garantizar la consecuencia de los propósitos de la empresa, las políticas, creadas como los principios generales para la actuación de los administradores de guiar y orientar el pensamiento así como también la toma de decisiones.

### 1.7.3 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Modelo creado por Porter en 1982 para analizar el perfil competitivo de la industria y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas, evaluando así el atractivo de la industria (Goicoechea y Souto, 2018).

De acuerdo con Porter (2017) las cinco fuerzas competitivas varían de acuerdo con el sector en donde se desenvuelve una empresa, debido a que en cada industria existen fuerzas predominantes, porque dependen de una serie de características económicas y técnicas que determinan la posición de cada fuerza. A continuación, en la Figura 3 se muestran las cinco fuerzas.

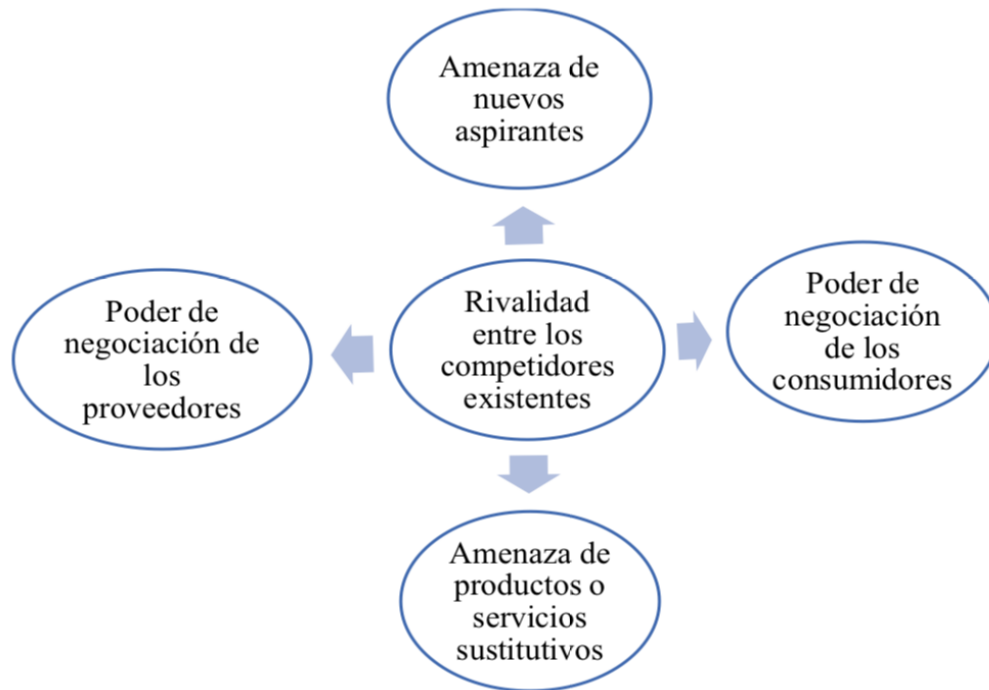


Figura 3 Las Cinco Fuerzas de Porter.  
Recuperado de Porter (2017)

### **1.7.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes**

Los cambios de estrategia que ponga en practica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad (Mastrantonio y otros, 2016).

### **1.7.3.2 Amenaza de nuevos aspirantes**

Las empresas nuevas o la diversificación de las existentes buscan tener una cuota de mercado, con ello ejercen presión en los precios, los costes y la inversión afectando a la capacidad existente y la liquidez, estimulando la competitividad. Esta fuerza depende de barreras de acceso al mercado y de la reacción de las organizaciones ya existentes a la entrada de nuevos competidores.

### **1.7.3.3 Poder de negociación de los proveedores**

Cuando los proveedores tienen el poder de negociación pueden ofrecer bienes o servicios obteniendo la mayor rentabilidad, ocasionado por muchas razones, es decir, cuando el proveedor representa un monopolio, cuando el proveedor no obtiene rentabilidad adecuada al proveer a la industria, etc.

### **1.7.3.4 Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores tienen el poder sobre la industria, cuando el segmento de mercado es reducido o si la cuota de mercado de un solo comprador es mayor en relación con todo el segmento, además, cuando los bienes o servicios que ofrecen la industria no están diferenciados en cuanto a características y precio.

### **1.7.3.5 Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Un producto o servicio puede ser reemplazado siempre y cuando cumpla una función igual o similar al que ofrece la industria, cuando la amenaza de sustitutos es elevada, limita el rendimiento, con ello el crecimiento de la organización se ve afectada (Porter, 2017).

### **1.7.4 Análisis PESTEL**

Según Agurto, Martínez y Frkovich (2017), el análisis consta de los factores: económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales, se conoce como el utilitario PEST o (PESTEL, según el nivel de desagregación de los factores); material de medición de negocios que permite entender la evolución o caída de la empresa en el mercado debido a los factores externos antes descritos. Tiene la finalidad de conocer la situación y el potencial del mercado para observar si es conveniente entrar en él.

Según la definición de Leyva et al. (2017), es un análisis previo con la función principal de la identificación del entorno dentro del cual opera la empresa o proyecto y proporciona datos e información que permitirán a la organización hacer predicciones sobre nuevas situaciones y circunstancias.

De acuerdo con Piñero (2015), los factores relevantes que se obtienen del análisis del macroentorno influyen directamente en las empresas del sector objeto de estudio.

#### **1.7.4.1 Factores políticos**

Constituye el análisis de la situación política resaltando los principales cambios en las leyes y reglamentos del sector, importancia de las fuerzas políticas que influyen en la actividad de la empresa (Piñero, 2015). Analiza el impacto legislativo de un país con base el estudio de las instituciones estatales y el ejercicio del poder y las burocracias (Olaya, 2017).

#### **1.7.4.2 Factores económicos**

Evalúa el entorno económico global, el desarrollo de potencias económicas mundiales, la situación de empleo y desempleo, globalización de los mercados y todas las cuestiones actuales y futuras que influyen en la ejecución de estrategias (Piñero, 2015). Se define como el conjunto integral del manejo monetario o financiero, fiscal y cambiario que afecta a las empresas (Olaya, 2017).

#### **1.7.4.3 Factores socioculturales**

Ayudan a diagnosticar las tendencias actuales de la sociedad como cambios en gustos y preferencias en el consumo, en el nivel de ingresos y la población (natalidad, mortalidad, esperanza de vida) (Piñero, 2015). Se entiende como al análisis referente a los intereses y actitudes de las personas, es un factor importante, puesto que afecta a la oferta y demanda de bienes y servicios (Olaya, 2017).

#### **1.7.4.4 Factores tecnológicos**

Mide el impacto de las tecnologías de la información y comunicación, la actualización de nuevas tecnologías, entre otras (Piñero, 2015). El estudio de las variables señaladas es relevante porque el entorno en el que se desenvuelve una organización, en la actualidad, es altamente competitivo y dinámico, razón por la cual, la creación de capital social es un activo especialmente estratégico y clave para el liderazgo de las empresas (Olaya, 2017).

#### **1.7.5 Efectos pandemia**

La pandemia de COVID-19 es la crisis de salud mundial que define el tiempo actual y el mayor desafío que se ha enfrentado desde la Segunda Guerra Mundial. Desde su aparición en Asia a finales del año pasado, el virus ha llegado a cada continente, excepto a la Antártida. Los casos aumentan a diario en África, las Américas, y Europa.

Los países se encontraban en una carrera contra la propagación de la enfermedad, haciendo pruebas y dando tratamiento a los pacientes, dando un seguimiento a cada persona contagiada y a su entorno social, limitando viajes, poniendo en cuarentena a los ciudadanos y cancelando grandes reuniones como: eventos deportivos, conciertos, escuelas, etc., la pandemia se movió como una ola.

El COVID-19 es mucho más que una crisis de salud, al poner a prueba a cada uno de los países que toca, la enfermedad por el virus tiene el potencial de crear crisis sociales, económicos y políticas devastadoras que dejarán profundas cicatrices.

El país y mundo entero a principios se encontraban en territorio desconocido. Muchas de las comunidades se encontraban irreconocibles. Decenas de las ciudades más grandes del mundo permanecían desiertas porque las personas se quedan en sus hogares, ya sea por elección o por orden del Gobierno. En todo el mundo, las tiendas, teatros, restaurantes y bares no tuvieron otra opción que cerrar su actividad comercial. Cada día que pasaba, las personas eran desvinculadas de sus empresas, sin forma de saber cuándo volvería todo a la normalidad. Las pequeñas naciones insulares, que dependen del turismo, tenían hoteles vacíos y playas desiertas.

El COVID-19 en la actualidad, sigue siendo un riesgo a nivel mundial, un riesgo que se ha podido controlar y manejar por grandes organizaciones y entidades de salud, actualmente se podría decir que se esta reactivando la economía, paso a paso y con las medidas de precaucion.

- **Análisis de la información**

El proceso de análisis de la información consta de:

- Un diagnostico empresarial integral previo.
- Se aplicaron encuestas por medio de la plataforma virtual (formularios Google) tanto para colaboradores como para pacientes.

- Se analizaron los resultados obtenidos valorando las debilidades con las que cuenta la Clínica Dental.
- Se realizó una dinámica con los empleados para elaborar la matriz FODA de la Empresa.
- Se socializaron los resultados obtenidos.
- Se planteó una misión y visión para la Clínica Dental OM DENTAL.
- Se propuso un organigrama.
- Se proponen valores corporativos teniendo en cuenta los servicios brindados por la Clínica.
- Además de sugerir políticas de calidad dirigidas a la Clínica Dental.
- Se buscaron estrategias corporativas para impulsar la inclusión de la empresa a un mejor mercado laboral.

## **1.8 Análisis situacional del entorno a nivel externo e interno**

### **1.8.1.1 Población objeto de estudio**

Para determinar la población objeto de estudio, este estudio presenta dos segmentos de población, la primera está relacionada con los pacientes (102) que asisten regularmente a la Clínica de Especialidades Odontológicas OM'DENTAL, y la segunda al personal administrativo y especialistas que trabajan en la clínica (29), con el propósito de obtener de primera fuente las Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y efectuar la Evaluación de los Factores Internos y Externos de la organización.

### **1.8.1.2 Criterios de Inclusión**

- Pacientes que acuden con regularidad a la clínica Odontológica.
- Pacientes que tengan más de 3 citas odontológicas.
- Pacientes inactivos (cuyos tratamientos hayan finalizado)
- Pacientes mayores de 10 años de edad.

### **1.8.1.3 Criterios de Exclusión**

- Se limitó la aplicación de la encuesta a pacientes cuyas edades sean menores a los 10 años de edad.
- Pacientes que por diversas causas ajenas al tratamiento hayan fallecido.
- Pacientes cuyas citas fueron menores a 3.



## **1.8.2 Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

El Análisis PEST se define como el conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen de forma externa sobre una organización. El objetivo de este modelo es determinar algunos de los factores PEST en el sector dental de la ciudad de Cuenca, Ecuador, y como estos influyen en el mercado. Un correcto análisis PEST para la clínica “OM’DENTAL”, podría ayudar a construir algunas estrategias que permitirán mejorar su gestión.

### **1.8.2.1 Análisis Político**

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 “OM’DENTAL”, 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. OM’DENTAL, trabaja siempre 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.

### **1.8.2.2 Análisis Económico**

Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, CEPAL y de muchos observadores internacionales, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estimó este martes 31 de agosto del 2021 un crecimiento del 3% para la economía ecuatoriana en este año y un 2,6% para el 2022. La estimación de crecimiento de este año está ligeramente por debajo de lo proyectado por el Banco Central del Ecuador (BCE), que calcula que el Producto Interno Bruto de Ecuador aumentará en 3,02% este año y en 3,4% en el 2022. En términos regionales, la CEPAL elevó su crecimiento para América Latina y el Caribe estimado en 5,2% en julio pasado al 5,9 %, una cifra que seguirá siendo insuficiente para recuperar el nivel del producto interior bruto (PIB) de 2019, según su secretaria ejecutiva, Alicia Bárcena.

De acuerdo con la representante del organismo, la proyección refleja un arrastre estadístico, debido al rebote del crecimiento que estuvo estancado en el 2020, por el surgimiento de la pandemia y se recupera este año por el incremento del consumo.

Mientras tanto, para el 2022, la CEPAL estima una desaceleración económica con un crecimiento regional del 2,9%, “en un contexto de profundización de los problemas

estructurales de la región”, como baja productividad e inversión, alta informalidad, desocupación, desigualdad y pobreza.

Para el próximo año, en total 14 países habrán alcanzado los niveles de crecimiento prepandemia.

El organismo señaló que se requiere una mirada estratégica para recuperar la inversión y el empleo, principalmente en sectores ambientalmente sostenibles.

A esto se deben sumar políticas industriales sectoriales y laborales para dinamizar la creación de empleos, principalmente para jóvenes y mujeres, que fueron los más afectados en la región. Actualmente la cifra de tasa de participación laboral de las mujeres es de 49,1%, menor a la del 2019, cuando fue de 51,4%.

### **1.8.2.3 Análisis del factor social**

- La preocupación de los ecuatorianos, en especial de la población cuencana, es lograr un buen estilo y calidad de vida.
- 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 enterarse de las novedades y tendencias relacionadas a la salud oral.
- La Clínica de Especialidades Odontológicas “OM’DENTAL”, 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 “OM’DENTAL” es eliminar los complejos causados por los problemas orales permitiéndoles integrarse socialmente como lo hace la mayoría.

#### **1.8.2.4 Análisis del factor Tecnológico**

- La Clínica de Especialidades Odontológicas OM’DENTAL, 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 y son propensas a desaparecer en el tiempo.
- 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.

#### **1.8.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

##### **1.8.3.1 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 pacientes tienen una alta sensibilidad al precio, así como también se vuelven más exigentes y se brinda acceso a la información de sus tratamientos.

##### **1.8.3.2 Competencia en el mercado, Competidores Existentes (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 experiencia del servicio, generalmente termina estableciendo un excelente vinculo duradero con la Clínica que selecciona.

A continuación, en la figura 8, 9 y 10, se puede visualizar las principales competencias que enfrenta la Clínica de Especialidades Odontológicas OM'DENTAL, las mismas que constan en la SUPERCIAS y otras Clinicas.

<b>CLÍNICA ODONTOLÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>
OM'DENTAL	Empresas que no constan en la SUPERCIAS, pero sin embargo no son 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

Figura 4. Matriz Competencias Cuenca  
Elaboración propia

<b>CLÍNICA ODONTOLÓGICA</b>	<b>VALORACIÓN SUPERCIAS</b>	<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>
TINTIN & TINTIN ODONTOCENTER MEDICALECUADOR S.A.	Las clínicas odontológicas que se toman como referencia, son Clínicas que constan en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS (SUPERCÍAS), con las cuales se procedio hacer analisis, cabe recalcar que dentro de la ciudad existen clinicas 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 5. Matriz Perfil Competitivo SUPERCIAS  
Elaboración propia

COMPANÍAS	TAMAÑO	INDICES DE LIQUIDEZ FINANCIERA		INDICES DE RENTABILIDAD FINANCIERA		INDICES DE SOLVENCIA FINANCIERA			
		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 CETICIA.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 6. Matriz perfil de Competencia  
Elaboración propia

### **1.8.3.3 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.

### **1.8.3.4 Poder de negociación de los proveedores (Fuerza 4)**

En cuanto a los proveedores se cuenta con 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.

### **1.8.3.5 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.

## **1.8.4 Análisis FODA**



## **FORTALEZAS**

- Empresa con experiencia llevando varios años en el mercado.
- Contar con equipos de alta tecnología e idóneos y de última generación.
- La cartera de clientes de la empresa es amplia, esto permite a la Clínica Dental tener mayor ventaja competitiva en el mercado.
- Accesibilidad al consultorio, con un espacio físico adecuado.
- Atención personalizada.
- Crecimiento en ventas.
- Estabilidad financiera.
- Fidelización de pacientes.
- Flexibilidad de horarios de atención.
- Ingresos estables.
- Materia prima de alta calidad.
- Personal calificado.
- Personal Multidisciplinario para la atención integral.
- Precios bajos.
- Promociones y ofertas.
- Reconocimiento a nivel nacional por sus servicios prestados.
- Tratamientos odontológicos integrales con especialistas.
- Tecnología innovadora.
- Ubicación estratégica de la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

- Mercado laboral-contratación de personal joven.
- Crecimiento en la demanda de tratamientos odontológicos de pacientes.
- Crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar calidad de estos (Avances tecnológicos)
- Uso de redes sociales para nuevos mercados
- Expansión a través de pequeños consultorios.

## **DEBILIDADES**

- Poco personal administrativo.
- 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.
- Mala coordinación y comunicación entre miembros de la organización.
- Vulnerabilidad de la información sobre la privacidad de la empresa.
- Disminución del presupuesto en la Empresa OM'DENTAL.
- No contar con procesos eficientes para el desarrollo de la empresa.
- No contar con procesos para el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Desgano sobre la capacitación constante de los miembros sobre su respectiva profesión.
- Posicionamiento.
- Falta de mecanismo de financiamiento para que el paciente pueda acceder a los tratamientos.
- Deficiencia en manejo de marketing.
- Escasa documentación de procesos.
- Poca definición del direccionamiento estratégico.
- No se cuenta con planes de capacitación y formación interna.

## **AMENAZAS**

- Deficiente cultura del cuidado en salud oral
- Competencias de otras clínicas dentales cercanas.
- Falta de recursos económicos de los pacientes, para cubrir tratamientos costosos.
- Saturación del mercado

Figura 7. Matriz FODA  
Elaboración propia

## 1.9 Identificación de puntos críticos encuesta pacientes

Punto crítico – Resolución Inmediata



Punto crítico – Atención



Punto crítico – Mejoramiento



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

Figura 8. Puntos críticos encuesta pacientes OM DENTAL  
Elaboración propia

### 1.10 Identificación de puntos críticos encuesta colaboradores

<b>ENCUESTA COLABORADORES OM DENTAL</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>No satisfacción</b>	<b>Grado de conformidad</b>	<b>Recomendación</b>
<b>1. Salario</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>Punto crítico de atención</b>	<b>Resolución inmediata</b>
2. Relaciones laborales	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
3. Jornada laboral	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
4. Disponibilidad de instrumentos de trabajo	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
5. Conocimientos y autonomía en el trabajo	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
<b>6. Conocimiento de la misión y visión</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>Punto crítico de atención</b>	<b>Resolución inmediata</b>
7. Apoyo y asesoría hacia el puesto de trabajo	100%	-	Excelente	Seguir así
8. Propuestas de mejora para OM DENTAL	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
9. Capacidad del jefe para guiar al equipo	100%	-	Excelente	Seguir así
<b>10. Autonomía para trabajar y tomar decisiones</b>	<b>83.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>Considerable</b>	<b>Atención</b>
<b>11. flexibilidad cuando no se puede acudir al trabajo</b>	<b>83.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>Considerable</b>	<b>Atención</b>
<b>12. El jefe es conflictivo u hostil</b>	<b>66.7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>Punto crítico de atención</b>	<b>Resolución inmediata</b>
<b>13. Correcta repartición de los cargos</b>	<b>83.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>Considerable</b>	<b>Atención</b>
<b>14. Planes de formación para el colaborador</b>	<b>85.4%</b>	<b>14.6%</b>	<b>Considerable</b>	<b>Atención</b>
<b>15. Cursos de capacitación ofertados</b>	<b>33,3%</b>	<b>66.7%</b>	<b>Punto crítico de atención</b>	<b>Resolución inmediata</b>
<b>16. Oportunidad para el desarrollo profesional</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>Punto crítico de atención</b>	<b>Resolución inmediata</b>
17. Espacio físico para trabajar	100%	-	Excelente	Seguir así
18. Solución para el cuidado y manejo de herramientas de trabajo	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento
19. Obtención de recursos y materiales	100%	-	Excelente	Seguir así
20. Aplicaciones informáticas que se utilizan	91.7%	8.3%	Leve	Mejoramiento

Figura 9. Puntos críticos encuesta colaboradores OM DENTAL  
Elaboración propia

### 1.11 Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz EFE, permitirá conocer los factores externos que influyen en el desempeño de la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL, se enumeran Oportunidades y Amenazas, además se estudia los diferentes factores antes descritos, se asigna calificaciones y ponderaciones acorde a la importancia que representan, con la finalidad de definir estrategias para potenciar las oportunidades y mitigar en cierto grado las amenazas.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E</b>			
Peso: valor Según el grado de influencia de 0,05 a 0,10; siendo 0,05 el menor y 0,10 el mayor peso de influencia.			
Calificación: es el impacto que tiene cada factor; dadas de la siguiente manera:			
<b>Amenaza Mayor: 1</b>			
<b>Amenaza Menor: 2</b>			
<b>Oportunidad Menor: 3</b>			
<b>Oportunidad Mayor: 4</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		<b>OM'DENTAL</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Mercado laboral-contratación de personal joven.	0,06	3	0,18
Crecimiento en la demanda de tratamientos odontológicos de pacientes.	0,10	4	0,40
Crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar calidad de estos.	0,10	4	0,40
La cartera de la empresa es amplia, esto permite a la Clínica Dental tener mayor ventaja competitiva en el mercado.	0,10	4	0,40
Al ser una marca posicionada en el mercado, se logra tener participación en talleres y charlas que se organizan a nivel local.	0,10	4	0,40
Uso de redes sociales para nuevos mercados	0,05	4	0,20
Expansión a través de pequeños consultorios.	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución del presupuesto en la Empresa OM'DENTAL	0,08	1	0,08
Deficiente cultura del cuidado en salud oral	0,08	2	0,16
Competencias de otras Clínicas Dentales cercanas.	0,08	1	0,08
Falta de recursos económicos de los pacientes, para cubrir tratamientos costosos.	0,08	1	0,08
Saturación del mercado	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

Figura 10. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E  
Elaboración propia

Al visualizar el resultado de la matriz MEFE, se puede observar que ha alcanzado una calificación total de 2,82, lo que demuestra que la clínica de especialidades dentales OM'DENTAL, tiene importantes oportunidades con las cuales puede llegar a la consecución de metas y objetivos institucionales. Sin embargo, se debe trabajar en las amenazas que restan atractivo comprometiendo el desarrollo del consultorio.

### **1.12 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

La matriz de factores internos EFI es una herramienta utilizada para la definición de estrategias donde se resume y evalúa las fortalezas y debilidades mas importantes de la clínica de especialidades odontológicas OM'DENTAL, dentro de las áreas funcionales de un negocio, además, ayuda a potenciar las Fortalezas y disminuir las Debilidades.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I

Peso: Se le da el valor Según el grado de influencia de 0,01 a 0,04; siendo 0,01 el menor, pero y 0,04 el mayor peso.

**Fortaleza Mayor: 4**

**Fortaleza Menor: 3**

**Debilidad Mayor: 2**

**Debilidad Menor: 1**

<b>FACTORES INTERNOS</b>		<b>OM DENTAL</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN SEGÚN IMPACTO</b>	<b>TOTAL</b>
Empresa con experiencia llevando varios años en el mercado	0,04	4	0,16
Contar con equipos de alta tecnología e idóneos y de última generación.	0,04	4	0,16
Accesibilidad al consultorio, con un espacio físico adecuado.	0,03	4	0,12
Atención personalizada.	0,03	4	0,12
Crecimiento en ventas.	0,04	4	0,16
Estabilidad financiera.	0,04	4	0,16
Fidelización de pacientes.	0,02	3	0,06
Flexibilidad de horarios de atención.	0,04	4	0,16
Ingresos estables.	0,04	4	0,16
Materia prima de alta calidad.	0,04	4	0,16
Personal calificado.	0,02	3	0,06
Personal Multidisciplinario para la atención integral.	0,02	3	0,06
Precios bajos.	0,03	3	0,09
Promociones y ofertas.	0,04	3	0,12
Reconocimiento a nivel nacional por sus servicios prestados.	0,03	4	0,12
Tratamientos odontológicos integrales con especialistas.	0,03	4	0,12
Tecnología innovadora.	0,04	4	0,16
Ubicación estratégica de la empresa.	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
Poco personal administrativo	0,02	2	0,04

No contar con la permanencia de especialistas dentro de la empresa.	0,03	2	0,06
Invertir en equipos tecnológicos con la posibilidad que en cualquier momento la competencia saque alguna tecnología superior y lo destaque rápidamente.	0,02	1	0,02
Mala coordinación y comunicación entre miembros de la organización.	0,02	1	0,02
Vulnerabilidad de la información sobre la privacidad de la empresa.	0,03	2	0,06
No contar con procesos eficientes para el desarrollo de la empresa.	0,02	1	0,02
No contar con procesos para el desarrollo profesional de los colaboradores.	0,03	2	0,06
Desgano sobre la capacitación constante de los miembros sobre su respectiva profesión.	0,03	2	0,06
Posicionamiento.	0,03	2	0,06
Falta de mecanismo de financiamiento para que el paciente pueda acceder a los tratamientos	0,04	2	0,08
Deficiencia en manejo de marketing.	0,03	1	0,03
Escasa documentación de procesos.	0,03	2	0,06
Poca definición del direccionamiento estratégico.	0,03	2	0,06
No se cuenta con planes de capacitación y formación interna.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

Figura 11. Matriz de evaluación de factores externos M.E.F.I  
Elaboración propia



Al observar el resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de factores internos MEFI, se encuentra que la calificación asignada a los factores internos fue de 3.00 esto demuestra que la clínica de especialidades odontológicas OM'DENTAL, tiene una buena posición interna debido a que sus fortalezas son de mayor peso para contrarrestar las debilidades, sin embargo es de vital importancia evaluar estas y realizar planes de acción que permitan convertirlas en nuevas fortalezas dentro de la empresa. Aunque la empresa cultiva fortalezas como; experiencia en el mercado, equipos de alta tecnología, crecimiento en ventas, estabilidad financiera, materia prima de alta calidad, flexibilidad en horarios, y tecnología innovadora, es evidente que no le es suficiente para mantenerse y crecer en el mercado. Al carecer de estrategias concretas, basadas en estudios previos que consideren el impacto del entorno, la empresa está expuesta a riesgos como pérdida de clientes y ventas.

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.

### **1.13 Análisis FODA cruzado**

La matriz FODA cruzada que se presenta a continuación, permite determinar varias estrategias de gestión, como base para la reestructuración estratégica y formulación del plan estratégico. Todas las estrategias son producto del análisis de las cuatro variables que en ella se describen, correspondientes a los aspectos internos y externos de la organización, en tal sentido las estrategias son viables y responden a las necesidades y expectativas de crecimiento de la clínica de especialidades odontológicas OM'DENTAL.

<b>ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA DEFENSIVA)</b>
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	<b>Debilidades - Amenazas</b>
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.
<b>ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (ADAPTACIÓN DEFENSIVA)</b>
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	<b>Debilidades - Oportunidades</b>
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 pacientes 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 mas competitiva.

Figura 12. Matriz FODA Cruzado  
Elaboración propia

### **1.14 Propuesta de planificación estratégica OM'DENTAL**

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 OM'DENTAL; el siguiente apartado contiene lineamientos de planeación estratégica para abarcar los siguientes puntos:

#### **Clínica de Especialidades Dentales OMDENTAL.**

- Financiero - Recursos organizacionales.
- Pacientes.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y Crecimiento.

En este caso el plan estratégico diseñado para la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL, se basa 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)

## SEGUNDA PARTE

- **Justificación**

La Psicología Organizacional se ocupa de la influencia de las empresas sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas, la conducta de rol, el grupo, la comunicación, el liderazgo, entre otros. En la actualidad las empresas se enfrentan a diversas situaciones de cambio provocadas por la situación económica y social del entorno. En un intento por mantenerse en el mercado algunas fracasan, otras subsisten, pero no en las mejores condiciones y muy pocas son exitosas; además los constantes ataques que sufren las Clínicas Odontológicas por parte de la competencia, el desarrollo tecnológico, la aparición de nuevos equipos sofisticados, técnicas que requieren de un mayor alcance de especialización y la evolución acelerada del mercado de trabajo; pasando de una situación de escasa oferta a un exceso de oferta en relación al poco incremento de la demanda, 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.

El presente estudio se justifica debido a que 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, es por ello por lo que se plantea un plan de estrategias que se pueda implementar en OM'DENTAL.

El diagnóstico se llevó a cabo, analizando el microclima para tres niveles identificados en la organización: nivel operativo, asistencial y administrativo. Posteriormente se hizo el análisis en

profundidad para el macroclima teniendo en cuenta la sumatoria total de los resultados de las encuestas. Con la integración de esta información se definieron las variables más sólidas en la Clínica Dental y cuales son aquellas que requieren de una especial atención. Finalmente se enumeran las conclusiones de la investigación, se dan unas estrategias de intervención y recomendaciones del resultado de la interpretación de los datos obtenidos.

Con el desarrollo del estudio de planeación estratégica para la Clínica de Especialidades Dentales OM´DENTAL, se busca lograr objetivos estratégicos institucionales aplicando herramientas estratégicas para una gestión adecuada que contribuya a este tipo de organizaciones y así lograr la ventaja competitiva y el posicionamiento deseado. Al contar con este modelo se incluirán áreas que no existen como el departamento de seguimiento a pacientes (departamento posventa) para mejorar la vinculación empresa-paciente, así también a mejorar los departamentos de compras, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, atención al cliente y sistemas de calidad, con el fin de contribuir al crecimiento de la Clínica.

### 1.14.1 Presentacion de la Clinica OM'DENTAL

Con 28 años de presencia y servicio a la comunidad, OM'DENTAL, la Clínica Dental bioenergética, brinda servicios con experiencia y una fusión con la medicina alternativa. El nombre de bioenergética se debe a que desarrolla tratamientos de



odontología neurofocal, donde se trata a la cavidad bucal de una manera holística, viéndole al cuerpo como un todo, porque cada diente está relacionado con una parte del cuerpo, indicó la Dra. Sandra García, odontóloga neurofocal.

El horario de atención es de lunes a viernes de 9h00 a 18h30 y los sábados de 9h00 a 14h00, en base a la demanda de pacientes se puede extender el horario de pacientes hasta las 20h00. Cuenta con instalaciones físicas necesarias para brindar un excelente servicio y de la más alta calidad.

La Clínica de Especialidades dentales “OM'DENTAL”, tiene a su disposición un gran y excelente equipo humano con diferentes disciplinas y conocimientos. Profesionales de reconocido prestigio, todos certificados en el ejercicio profesional en Ecuador y otras partes del mundo.

En la figura 4, se procederá a indicar datos generales de la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL, obtenidos mediante la entrevista y observación directa que se realizó a la Dra. Rosalía Moscoso.


<b>OMDENTAL</b>	
	
NOMBRE	TIPO
Empresa/tamaño	PYMES
Sector	Prestación de servicios
Ubicación	Av. Ordóñez Lasso, Sector Balzay, Diagonal a gasolinera CLYAN. Piso 2, Cuenca 010219
Responsable	Dra. Rosalía Moscoso
Inmueble	Propio
Sucursales	Ninguno
Trayectoria	Mas de 28 años
Número de colaboradores	29
Capital	Propio
Registro de ventas, utilidades.	Información confidencial

Figura 13. Datos generales OM´DENTAL  
Elaboración propia

#### **1.14.1.1 Manejo de Redes Sociales**

OM´DENTAL, posee su propio staff con experiencia en community managent con un Fan Page, Instagram y pagina web altamente interactivo entre la clínica y sus seguidores.

Esto con el fin de:

- Crear una conciencia colectiva de la importancia del cuidado y salud bucal.
- Crear comunidades interactivas entre los usuarios donde todos puedan participar, aportar y compartir cada una de sus noticias y publicitaciones realizadas.

De esta manera la clínica de especialidades dentales OM´DENTAL, se ha posicionado en marca e imagen, dentro del mercado de la ciudad de Cuenca.



Figura 14. Community Managent OM'DENTAL  
Elaboración propia

### 1.14.1.2 Portafolio de Servicios

La Clínica de Especialidades Odontológicas “OM’DENTAL”, cuenta con el siguiente portafolio de servicios:



<b>TRATAMIENTO</b>
Consultas
Consulta, Revisión, diagnóstico y plan de tratamiento
Consulta, Especialistas
Consulta Odontopediatría incluye motivación y limpieza dental
Consulta de control periódico y refuerzo de motivación
Consulta fuera de horario
Consulta Odontología Neurofocal incluye 1ra sesión terapia neural
Drenaje de absceso
Informe escrito – Certificado
Odontología Preventiva
Profilaxis Adulto
Alveolitis
Alveolitis más colocar puntos
Pulido o mantenimiento de carillas
Remineralización de esmalte cuellos por arcada
Profilaxis una arcada
Profilaxis + Retirar de brackets
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
Bicectomía
Endodoncia
Protección pulpar directa
Endodoncia Unirradicular
Retratamiento de Endodoncia Unirradicular
Endodoncia birradicular
Retratamiento de Endodoncia Birradicular
Endodoncia Multirradicular
Retratamiento de Endodoncia Multirradicular
Desobturación de Conducto para perno
<b>ESTUDIO PATOLÓGICO</b>
Odontopediatría
Profilaxis Niño

<b>TRATAMIENTO</b>
Extracción Niño
Sellante
Fluorización Gel
Fluorización Barniz
Obturación resina niño
Obturación Ionomero niño
Endodoncia Niño
Mantenedor de Espacio
Emergencia Odontopediatría
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
Resturación Resina Anterior tipo 0
Resturación Resina Anterior tipo 1
Resturación Resina Anterior tipo 2
Resturación Resina Anterior tipo 4
Periodoncia
Exámen clínico con exámen radiográfico (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

<b>TRATAMIENTO</b>
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)
Reparación 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 oclusal
<b>RADIOGRAFIA PANORAMICA</b>
Radiografía Periapical boca completa 14 unidades
<b>TOMOGRAFIA SECCIONAL</b>
<b>TOMOGRAFIA COMPLETA</b>
Radiografía 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 Metálicos 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
Braket Nuevo Metálico Autoligado
Braket Nuevo Estético Autoligado

<b>TRATAMIENTO</b>
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
Microimplante 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
Reparación carilla de resina Tipo 1
Reparación carilla de resina Tipo 2
Reparación carilla de resina Tipo 3
<b>TRATAMIENTO</b>
Cambio total superficial de Carilla
Protesis Fija Adhesiva con Fibra de Vidrio

Blanqueamiento dental una arcada
Prótesis Fija y Rehabilitación
Placa estabilizadora o plano oclusal
Placa neuromiorelajante
Corona Provisional
Corona Acrílico Termocurado
Carilla Cerámica Pura
Corona Metal Porcelana
Corona de Feldespato
Corona de Zirconio
Incrustación FELDESPATO
Perno muñón: Fibra de vidrio - Colado – Prefabricado
Implante Titanio mas Corona Metal Porcelana
Implante titanio mas Corona Zirconio
Guía quirúrgica para Implantes
Remover carillas - incrustaciones – coronas
Implante mas regeneración Osea
ORTOPEDIA
APARATOS DE ORTOPEDIA FUNCIONAL C/U
Ortopedia Mensualidades por 12 meses
Plano inclinado (Interceptiva) (A)
Pantalla oral (Interceptiva) (A)
Corona de Discilicato
MEMBRESIAS OM DENTAL
Membresia Individual anual
Membresia Individual mensual
Membresia infantil anual
Membresia infantil mensual
Membresia de Pareja Annual
Membresia de Pareja mensual
Membresia Familiar Annual
Membresia Familiar Mensual
TOXINA BOTULINICA
Toxina botulínica para bruxismo
Toxina botulínica para frente
Toxina botulínica para contorno de ojos
Toxina botulínica para sonrisa gingival
Toxina botulinica retoque
Toxina botulinica lingual

Figura 15. Portafolio de servicios OM'DENTAL  
 Empresa OM ´DENTAL

- **Caracterización de los beneficiarios**

El estudio de intervención del presente proyecto tiene como beneficiarios directos a los propietarios o directivos de la Clínica, los colaboradores internos/externos (totalidad de colaboradores 29), y los pacientes/clientes (102), en cuanto a los niveles de participación se dividieron de la siguiente manera; en primer lugar, estuvo la colaboración de los pacientes que ya conocían el sistema de OM DENTAL, cabe recalcar que también se incluyeron pacientes nuevos que ya constaban con 3 citas previas y conocían el desarrollo de la Clínica, seguido se procedió con la participación de los colaboradores y directivos y por último los colaboradores externos (especialistas). Todo el proceso de participación, cooperación y asistencia se llevó de una manera exitosa y sin contratiempos ya que OM DENTAL realizó las encuestas en línea y predispuso de tablets para una mayor comodidad de los pacientes y colaboradores de la Clínica Dental, además se contó con personal encargado de ayudar a los pacientes que se les dificultaba el uso de la tecnología.

A continuación, en la Figura 16, se visualiza la nómina de los colaboradores que participaron en desarrollo del proceso de planificación estratégica (totalidad de colaboradores).

N Ó M I N A C O L A B O R A D O R	CARGO		
	COLABORADOR		
	COORDINACIÓN		
	DRA. ROSALIA MOSCOSO	ESTÉTICA	INTERNO
	DRA. SANDRA GARCIA	ESTÉTICA	INTERNO
	SRTA. JANNE GARCIA	ADMINISTRACIÓN	INTERNO
	ADMINISTRACIÓN		
	MG. DIANA VICUÑA	COBROS Y MAKETING	INTERNO
	DIS. KAREN CHICA	RECEPCIÓN Y DISEÑO	INTERNO
	PSIC. ANGELICA LEON	COBROS	INTERNO
	LIC. ALEXANDRA LUCERO	CONTABILIDAD	INTERNO
	ASISTENCIA		
	LIC. MARI GARCIA	ASISTENTE	INTERNO
	LIC. YULISSA LOJA	ASISTENTE	INTERNO
	DRA. ADRIANA DONAULA	ASISTENTE	INTERNO
	LIC. DANIELA LOJA	RADIÓLOGA	INTERNO
	ING. ALEXANDER CHUQUI	FOTOGRAFÍA Y SISTEMAS	INTERNO
	DOCTORES		
	DRA. MONSERRATH NAULA	ODONTÓLOGO GENERAL	INTERNO
	DR. ALEX RODAS	ODONTOPEDIATRIA	INTERNO
	DR. RENATO MOSCOSO	ODONTÓLOGO GENERAL	INTERNO
	DRA. ISABEL MONTALVAN	ODONTÓLOGO JUNIOR	INTERNO
	DRA. CAMILA TORRES	ODONTÓLOGO JUNIOR	INTERNO
	DRA. DAYANA CARRION	ODONTÓLOGO JUNIOR	INTERNO
	DRA. PAULA MOSCOSO	ODONTÓLOGO JUNIOR	INTERNO
	ESPECIALISTAS		
	DR. VICTOR RODAS	REHABILITACIÓN	EXTERNO
	DR. PAUL GUILLEN	CIRUGÍA	EXTERNO
	DR. CARLOS NAULA	PERIODONCIA	EXTERNO
	DRA. PRISCILA ASTUDILLO	ENDODONCIA	EXTERNO
	DR. BRUNO LASSO	ORTODONCIA	INTERNO
	DRA. KARLA ZHUNIO	ORTODONCIA	INTERNO
	DRA. DIANA MENDEZ	ENDODONCIA	EXTERNO
	LIMPIEZA		
	SRA. BERTHA TIGRE	LIMPIEZA	INTERNO
	SRTA. MARIA CAJAMARCA	LIMPIEZA	INTERNO
	CONT. EUGENIA REYES	CONTABILIDAD	EXTERNO

Figura 16. Nómina de colaboradores OM'DENTAL  
Elaboración propia

- **Interpretación**

El presente análisis de interpretación realizado a Clínica de Especialidades Odontológicas OM'DENTAL, está compuesta por el análisis situacional externo y el análisis organizacional interno analizada anteriormente, aplicación de las encuestas y la observación a los colaboradores/pacientes para posterior interpretar, y por último la propuesta de planificación estratégica estructurada en base a las necesidades de la organización.

### 1.15 Interpretación de la encuesta dirigida a pacientes

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

102 respuestas



Gráfico 1. Pregunta N° 1  
Elaboración propia

En el gráfico 1, se puede identificar que el 86,3% de los pacientes se encuentran muy de acuerdo con recomendar los servicios dentales de OM'DENTAL, mientras que el 9,8% menciona estar totalmente de acuerdo, es decir están satisfechos con los servicios brindados por la clínica de especialidades dentales. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 2,9% que está moderadamente en desacuerdo y un 1% en muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con el servicio brindado por OM'DENTAL.



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

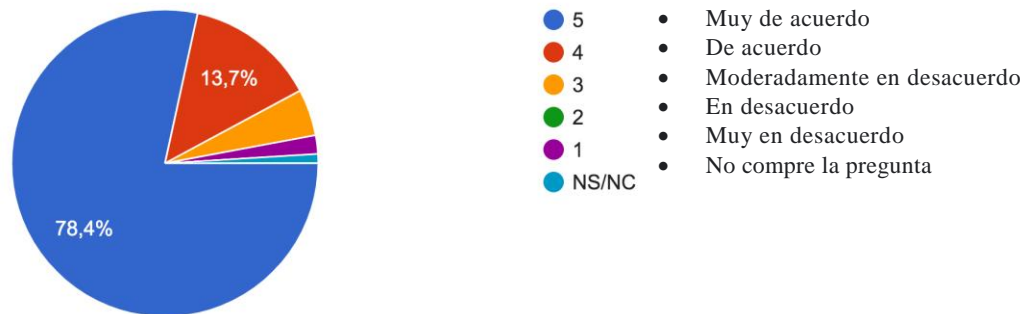


Gráfico 2. Pregunta N° 2  
Elaboración propia

Al analizar el gráfico 2, se puede visualizar que el 78,4% de los pacientes se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto al tratamiento dental recibido por OM'DENTAL, así también el 13,7% menciona estar totalmente satisfecho con el tratamiento dental que les brinda la empresa. Por otro lado, es importante señalar la existencia de un 4,9% que menciona estar moderadamente en desacuerdo.

En cuanto a este resultado, se pudo identificar que, el tratamiento dental brindado por la clínica dental OM'DENTAL, 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 se óptimo.

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

102 respuestas

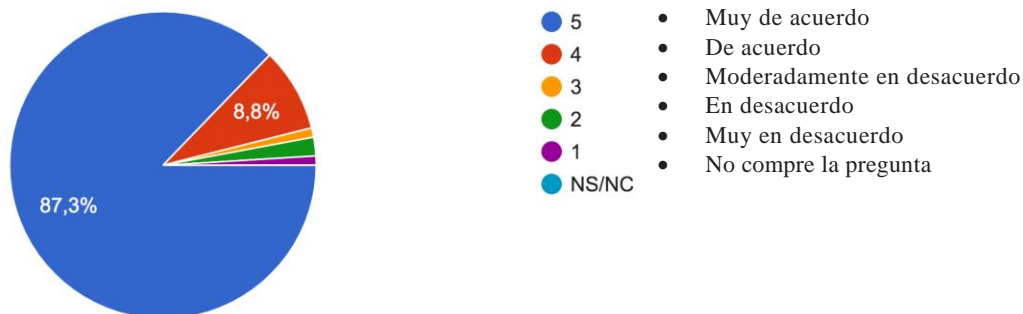


Gráfico 3. Pregunta N° 3  
Elaboración propia

En el gráfico 3, se puede visualizar que un 87,3% de los pacientes se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto al trato brindado por el personal de OM'DENTAL, mientras que el 8,8% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con el trato brindado por el personal de la empresa. De la misma manera es importante mencionar la existencia de un 1% quienes perciben estar moderadamente en desacuerdo, un 2% estar en desacuerdo y por último el 1% mencionan estar muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con el trato brindado por el personal de la clínica.

En base a este resultado, se puede indicar que los pacientes 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 con la pregunta en cuestión.

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

102 respuestas



Gráfico 4. Preguntar N° 4  
Elaboración propia

Al analizar el gráfico 4, se puede observar que el 85,3% de los pacientes percibe estar muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto a la formación del personal de OM'DENTAL, mientras que el 10,8% menciona estar de acuerdo, es decir están satisfechos con la formación del personal de la clínica dental. Por otro lado, es significativo mencionar que un 2,9%, señala estar moderadamente en desacuerdo, y el 1% señala estar en desacuerdo, es decir están insatisfechos con la formación del personal.

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

102 respuestas



Gráfico 5. Pregunta N° 5  
Elaboración propia

En el gráfico 5, se puede observar que el 84,3% de los pacientes menciona estar muy de acuerdo, es decir están satisfechos con las soluciones y resultados que les brinda OMDENTAL, así mismo, el 7,8% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con soluciones y resultados existentes a sus inquietudes. Por otro lado, es significativo señalar un 5,9% quienes aluden estar moderadamente en desacuerdo, un 1% señalan estar en desacuerdo y finalmente el 1% están insatisfechos con las soluciones y resultados obtenidos que les brinda la empresa.

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

102 respuestas



Gráfico 6. Pregunta N° 6  
Elaboración propia

En el gráfico 6, se puede identificar que el 74,5% de los pacientes está muy de acuerdo, es decir están satisfechos con la manera de contactarse con OM'DENTAL para resolver sus dudas, mientras que el 21,6% menciona estar de acuerdo en cuanto al nivel de satisfacción sobre la manera de contactarse con la empresa. Así también es importante mencionar la existencia de un 3,9% que están moderadamente en desacuerdo, es decir están entre satisfechos e insatisfechos con la pregunta planteada.

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 OM'DENTAL, para resolver sus dudas es inadecuada.

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

102 respuestas



Gráfico7. Pregunta N° 7  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 7, se visualiza que el 78,4% de los pacientes está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre la información obtenida para sus tratamientos dentales, mientras que el 16,7% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con la empresa por la información obtenida para sus tratamientos dentales. De la misma manera es significativo mencionar que un 2% indican estar moderadamente en desacuerdo, y un 2,9% señalan estar en desacuerdo, es decir están insatisfechos con la forma de obtener información sobre tratamientos dentales.

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 OM'DENTAL, para informar sobre tratamientos dentales no cumplen con sus expectativas.

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

102 respuestas

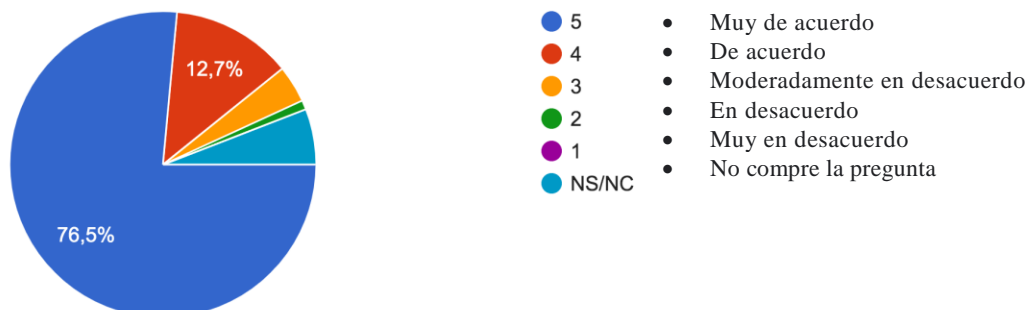


Gráfico 8. Pregunta N° 8  
Elaboración propia

En el gráfico 8, se puede observar que el 76,5% de los pacientes menciona estar muy de acuerdo, es decir están satisfechos con los medios que dispone OM'DENTAL para facilitar el servicio pos-tratamiento, así mismo, el 12,7% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con los medios para facilitar el servicio pos-tratamiento. Por otro lado, es significativo señalar un 3,9% quienes aluden estar moderadamente en desacuerdo, un 1% señalan estar en desacuerdo y finalmente el 5,9% no comprenden la pregunta, es decir están insatisfechos con los medios brindados por la empresa para facilitar el servicio pos-tratamiento.

En cuanto a este resultado, se evidenció que, los medios que dispone OM'DENTAL para facilitar el servicio pos-tratamiento, 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.

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

102 respuestas

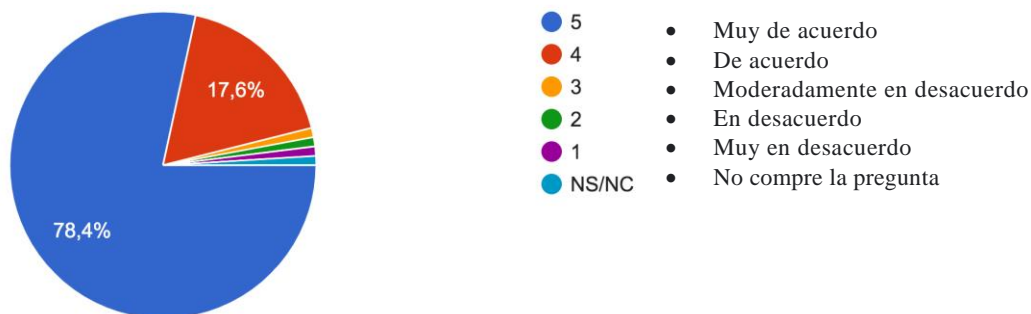


Gráfico 9. Pregunta N° 9  
Elaboración propia

En el gráfico 9, se puede visualizar que un 78,4% de los pacientes se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto a la rapidez del servicio para solucionar sus necesidades y problemas, mientras que el 17,6% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con la pregunta planteada. De la misma manera es importante mencionar la existencia de un 1% quienes perciben estar moderadamente en desacuerdo, un 1% estar en desacuerdo, un 1% muy en desacuerdo y por último el 1% mencionan no comprender la pregunta, es decir están insatisfechos con la rapidez del servicio brindado por el personal de la clínica.

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



Gráfico 10. Pregunta N° 10  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 10, se visualiza que el 58,8% de los pacientes está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre los costos manejados para sus tratamientos dentales, mientras que el 25,5% señala estar de acuerdo, es decir están satisfechos con la empresa por los costos manejados para sus tratamientos dentales. De la misma manera es significativo mencionar que un 12,7% indican estar moderadamente en desacuerdo, un 2% señalan estar en desacuerdo, y finalmente el 1% mencionan estar muy en desacuerdo con los costos manejados para sus tratamientos dentales.

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.

## 1.16 Interpretación de la encuesta dirigida a colaboradores

DE ACUERDO AL CARGO QUE DESEMPEÑO, ¿CÓMO ME SIENTO CON MI SALARIO OBTENIDO?



Gráfico 11. Pregunta N° 1  
Elaboración propia

En el gráfico 11, se puede identificar que el 41,7% de los colaboradores se encuentra indiferentes con el nivel de satisfacción de su salario percibido, mientras que el 25% menciona estar de acuerdo, así también, el 16,7% señala estar muy de acuerdo, y por último un 8,3% dice estar moderadamente de acuerdo, es decir están parcialmente satisfechos con el salario percibido por la Clínica de Especialidades OM'DENTAL. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que está muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con su salario percibido.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores parcialmente se encuentran satisfechos, en relación con la remuneración que reciben a cambio del trabajo realizado, además es importante recalcar que un porcentaje muy bajo de colaboradores menciona estar insatisfechos, ya que no consideran que el salario que perciben cubre en su totalidad las funciones que desempeñan.

## ¿CÓMO ME SIENTO DE ACUERDO A LA INTERACCIÓN QUE EXISTE CON TODO EL EQUIPO DE OM'DENTAL?



Gráfico 12. Pregunta N° 2  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 12, se evidencia que el 41,7% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con el nivel de satisfacción hacia las relaciones laborales con el equipo de OM'DENTAL, mientras que el 33,3% señala estar muy de acuerdo y finalmente el 16,7% menciona estar moderadamente de acuerdo, es decir se encuentran mayoritariamente satisfechos con las relaciones laborales existentes entre el equipo de trabajo de la empresa. De la misma manera cabe recalcar la existencia de un 8,3%, quienes señalan estar muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con las relaciones laborales del personal de la empresa.

En base a los resultados, se puede evidenciar que, un porcentaje alto de colaboradores manifiestan estar satisfechos con las relaciones laborales existentes entre colaboradores, y un bajo porcentaje señala estar muy en desacuerdo, esto permite interpretar que los trabajadores no se sienten completamente satisfechos con el modelo de supervisión, dirección y desempeño establecidos dentro de la clínica de especialidades dentales.

## ¿CÓMO ME SIENTO CON MI HORARIO DE TRABAJO?



Gráfico 13. Pregunta N° 3  
Elaboración propia

Al identificar el gráfico 13, se puede evidenciar que un 50% de los colaboradores está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción hacia su jornada laboral, mientras que un 33,3% percibe estar de acuerdo y un 8,4% señala estar moderadamente de acuerdo con la jornada de trabajo existente en la clínica de especialidades dentales. Así también es importante señalar la existencia de un 8,3% quienes mencionan estar muy en desacuerdo, es decir no están satisfechos con la jornada de trabajo existente.

En cuanto a este resultado, se puede evidenciar que, un gran porcentaje de los colaboradores manifiestan estar satisfechos, y un porcentaje bajo señala estar insatisfecho, en base a su horario establecido dentro de la empresa, esto permite interpretar que la jornada de trabajo existente, no cumple con las expectativas generadas por los mismos.

## ¿CÓMO ME SIENTO CON LA DISPONIBILIDAD DEL INSTRUMENTAL DE TRABAJO?

12 respuestas



Gráfico 14. Pregunta N° 4  
Elaboración propia

En el gráfico 14, se puede identificar que un 50% de los colaboradores manifiesta estar muy de acuerdo con el nivel de satisfacción hacia la pregunta planteada, mientras que el 41,7% menciona estar de acuerdo, es decir están satisfechos con la disponibilidad del instrumental de trabajo dentro de la empresa. Es importante mencionar la existencia de un 8,3% que está muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con los recursos que OMDENTAL dispone.

En base a este resultado, se puede indicar que un alto porcentaje de colaboradores se encuentran satisfechos, y un bajo porcentaje menciona estar insatisfecho, ya que no se encuentran totalmente conformes con la disponibilidad del instrumental de trabajo dentro de la clínica de especialidades dentales.

## ¿TENGO CONOCIMIENTOS Y AUTONOMÍA SUFICIENTE PARA DESEMPEÑAR MI CARGO?



Gráfico 15. Pregunta N° 5  
Elaboración propia

Al analizar el gráfico 15, se puede observar que el 66,7% de los colaboradores señalan estar muy de acuerdo, es decir están satisfechos con los conocimientos y autonomía que poseen para desempeñar su cargo, mientras que el 25% mencionan estar de acuerdo con la pregunta planteada. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que están moderadamente en desacuerdo, es decir están insatisfechos con los conocimientos y autonomía que poseen para desempeñar su cargo dentro de la clínica de especialidades dentales.

En cuanto a este resultado, se evidencia que un alto porcentaje de colaboradores perciben estar satisfechos, lo cual significa que cuentan con los conocimientos y autonomía para desempeñar el cargo, facilitando así un mejor desempeño de sus actividades, sin embargo, existe un porcentaje poco significativo que se marca moderadamente en desacuerdo.

## ¿CONOZCO LA MISIÓN/VISIÓN DE OM DENTAL?

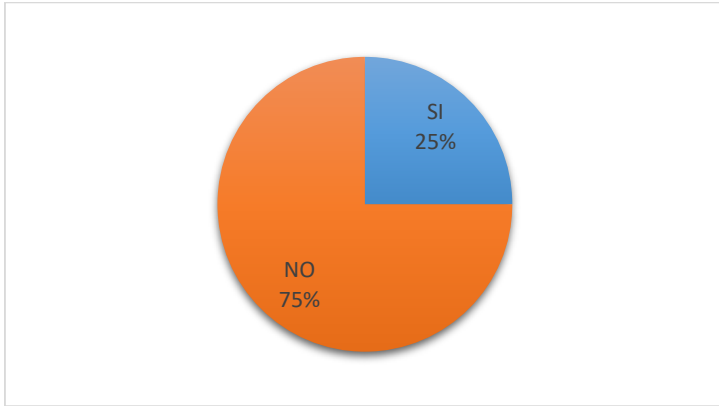


Gráfico 16. Pregunta N° 6  
Elaboración propia

En el gráfico 16, se puede visualizar que un 25% de los colaboradores conoce la misión y visión de la Clínica Dental, mientras que un 75% no tiene conocimiento de estos.

¿CÓMO ME SIENTO DE ACUERDO A LA ASESORÍA O AYUDA QUE RECIBO DE EL/LA JEFE/A SOBRE MI TRABAJO?



Gráfico 17. Pregunta N° 7  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 17, se visualiza que el 58%,3 de los colaboradores están muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre el apoyo y asesoría brindado para su desarrollo en el puesto de trabajo, mientras que el 25% y el 16,7% señalan estar de acuerdo y moderadamente de acuerdo, es decir están satisfechos con el apoyo brindado por la empresa para su desarrollo profesional.

En base a este resultado, los colaboradores perciben estar muy satisfechos; es así que esto nos lleva a presumir que los trabajadores sienten el respaldo total para su desarrollo profesional por parte de la clínica de especialidades dentales OM DENTAL.



¿DESDE MI PUESTO PUEDO HACER PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?



Gráfico 18. Pregunta N° 8  
Elaboración propia

En el gráfico 18, se puede observar que el 50% de los colaboradores menciona estar de acuerdo, es decir están satisfechos con las propuestas de mejora que realizan para el funcionamiento de OM'DENTAL, así mismo, el 41,7% señala estar muy satisfechos. Por otro lado, es significativo señalar que un 8,3% quienes aluden estar indiferentes, es decir no están satisfechos ni insatisfechos con las propuestas de mejora que realizan para el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a este resultado, se evidenció que, las propuestas de mejora que realizan para el funcionamiento de OM'DENTAL, satisface a la mayoría de los colaboradores de la empresa, ya que, este tipo de vínculo les permite mantener y fortalecer relaciones interpersonales saludables.

¿EL/LA JEFE/A TIENE LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA MANTENER Y GUIAR EFICAZMENTE EL TRABAJO EN EQUIPO?



Gráfico 19. Pregunta N° 9  
Elaboración propia

En cuanto al gráfico 19, se visualiza que el 58,3% de los colaboradores están muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre la capacidad que posee el jefe para mantener y guiar al equipo de trabajo de la clínica de especialidades OM'DENTAL, mientras que el 25% señala estar de acuerdo y un 16,7% menciona estar moderadamente de acuerdo, es decir están satisfechos con la manera de guiar por parte del jefe para su desarrollo en su puesto de trabajo.

En base a este resultado, los colaboradores perciben estar muy satisfechos; esto nos lleva a presumir que los trabajadores sienten el respaldo total para su correcto desarrollo en el puesto de trabajo por parte del jefe de la clínica de especialidades dentales OM'DENTAL.

¿EN MI PUESTO TENGO AUTONOMÍA SUFICIENTE PARA TRABAJAR A MI GUSTO O TOMAR MIS PROPIAS DECISIONES?



Gráfico 20. Pregunta N° 10  
Elaboración propia

En el gráfico 20, se puede identificar que el 33,3% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre la autonomía que tiene para trabajar a gusto y tomar decisiones propias, mientras que el 25% menciona estar de acuerdo y moderadamente de acuerdo, así también, el 8,3% señala estar indiferente, es decir están parcialmente satisfechos. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que están moderadamente en desacuerdo, es decir están levemente insatisfechos con la autonomía que tiene para trabajar a gusto y tomar decisiones propias en la clínica de especialidades dentales.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores se encuentran mayoritariamente satisfechos, en relación con la autonomía que tiene para trabajar a gusto y tomar decisiones propias, además es importante recalcar que un porcentaje muy bajo de colaboradores menciona estar insatisfechos, ya que no consideran tener autonomía suficiente para desarrollar su cargo.

EN CASO DE NO PODER ASISTIR AL TRABAJO POR ALGUNA RAZÓN, ¿HAY FLEXIBILIDAD PARA QUE OTROS ASUMAN MIS TAREAS?



Gráfico 21. Pregunta N° 11  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 21, se puede identificar que el 50% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre la flexibilidad que tienen para que otros trabajadores asuman sus funciones en caso de no poder asistir a la empresa, mientras que el 25% menciona estar de acuerdo, así también, el 8,3% señala estar moderadamente de acuerdo, es decir están parcialmente satisfechos. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que están moderadamente en desacuerdo y muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con la flexibilidad que tienen para que otros trabajadores asuman sus funciones en la clínica de especialidades dentales.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores se encuentran mayoritariamente satisfechos, en relación con la flexibilidad que tienen para que otros trabajadores asuman sus funciones dentro de OM'DENTAL, además es importante recalcar que un porcentaje bajo de colaboradores menciona estar insatisfechos, ya que no consideran tener flexibilidad para que otros ocupen su cargo cuando ellos falten a su trabajo.

## ¿MI JEFE/A ES HOSTIL O CONFLICTIVO/A CONMIGO CADA VEZ QUE NECESITO AYUDA?



Gráfico 22. Pregunta N° 12  
Elaboración propia

En cuanto al gráfico 22, se visualiza que el 66,7% de los colaboradores están muy en desacuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto al señalamiento si el jefe es conflictivo u hostil con su equipo de trabajo cada vez que necesitan ayuda para realizar sus funciones en la clínica de especialidades OM DENTAL, mientras que el 25% señala estar de acuerdo y un 8,3% menciona estar muy de acuerdo con la pregunta planteada.

En base a este resultado, se puede indicar que, los colaboradores perciben estar parcialmente insatisfechos con la pregunta planteada, sin embargo, existe un porcentaje significativo que se marca como de acuerdo y muy de acuerdo con el señalamiento si el jefe es conflictivo u hostil con su equipo de trabajo cada vez que necesitan ayuda para realizar correctamente las funciones dentro de la empresa.

BASANDOSE EN SU LABOR ¿LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN BIEN REPARTIDAS ENTRE EL PERSONAL?

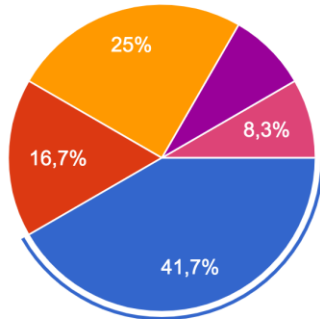


Gráfico 23. Pregunta N° 13  
Elaboración propia

Al identificar el gráfico el 23, se puede evidenciar que un 41,7% de los colaboradores está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en relación con la correcta repartición de las cargas laborales para el personal de OM DENTAL, mientras que un 33,3% percibe estar moderadamente de acuerdo y un 8,3% señala estar de acuerdo. Así también es importante señalar la existencia de un 16,7% quienes mencionan estar indiferentes con la repartición de las cargas laborales para el personal de la empresa.

En cuanto a este resultado, se puede evidenciar que, un gran porcentaje de los colaboradores manifiestan estar satisfechos, y un porcentaje bajo señala estar indiferente, es decir no están satisfechos ni insatisfechos con la repartición de las cargas laborales para el personal de la clínica de especialidades dentales.

¿LOS PLANES DE FORMACIÓN QUE BRINDAN, TIENEN EN CUENTA MIS NECESIDADES COMO COLABORADOR?



- 7 • Muy satisfecho/a – muy de acuerdo
- 6 • Satisfecho/a – de acuerdo.
- 5 • Moderadamente satisfecho/a – moderadamente de acuerdo
- 4 • Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a – indiferente
- 3 • Moderadamente insatisfecho/a – moderadamente en desacuerdo
- 2 • Insatisfecho/a – en desacuerdo
- 1 • Muy insatisfecho/a – muy en desacuerdo

Gráfico 24. Pregunta N° 14  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 24, se puede identificar que el 41,7% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto a los planes de formación basados en las necesidades del colaborador que brinda la empresa, mientras que el 25% menciona estar moderadamente de acuerdo, así también, el 16,7% señala estar de acuerdo, es decir están mayoritariamente satisfechos. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que están moderadamente en desacuerdo y muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con los planes de formación basados en las necesidades del colaborador que brinda la clínica de especialidades dentales.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores se encuentran mayoritariamente satisfechos, en relación con los planes de formación basados en las necesidades del colaborador, además es importante recalcar que un porcentaje bajo de colaboradores menciona estar insatisfechos, ya que no consideran que los planes de formación que brinda la empresa están basados en las necesidades de estos.

## ¿SE ME CONCEDEN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA RENDIR MEJOR EN MI CARGO?



Gráfico 25. Pregunta N° 15  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 25, se puede identificar que el 50% de los colaboradores se encuentran muy en desacuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto a los cursos de capacitación ofertados para desenvolverse correctamente en el cargo, mientras que el 16,7% menciona estar indiferentes, es decir no están satisfechos ni insatisfechos, así también, el 16,7% señala estar moderadamente de acuerdo, es decir están parcialmente satisfechos. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 8,3% que están de acuerdo y muy de acuerdo, decir están satisfechos los cursos de capacitación ofertados para desenvolverse correctamente en el cargo.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores se encuentran parcialmente insatisfechos, en relación con los cursos de capacitación ofertados para desenvolverse correctamente en el cargo, además es importante recalcar que un leve porcentaje de colaboradores menciona estar satisfechos, ya que no consideran tener los cursos de capacitación necesarios para desenvolverse en el cargo.



## ¿OM'DENTAL ME DA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL?



Gráfico 26. Pregunta N° 16  
Elaboración propia

Analizando el gráfico 26, se puede identificar que el 50% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre la oportunidad que les brinda OM'DENTAL para desarrollarse profesionalmente, mientras que el 16,7% menciona estar de acuerdo, así también, el 8,3% señalan estar moderadamente de acuerdo e indiferentes. Sin embargo, es importante mencionar la existencia de un 16,7% que están muy en desacuerdo, es decir están insatisfechos con la la oportunidad que les brinda OM'DENTAL para desarrollarse profesionalmente.

En base a este resultado, se evidenció que los colaboradores se encuentran mayoritariamente satisfechos, en relación con la oportunidad que les brinda OM'DENTAL para desarrollarse profesionalmente, además es importante recalcar que un porcentaje leve de colaboradores menciona estar insatisfechos e indiferentes, ya que no consideran tener la oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

## ¿CUENTO CON ESPACIO SUFICIENTE PARA HACER MI TRABAJO ADECUADAMENTE?



Gráfico 27. Pregunta N° 17  
Elaboración propia

En cuanto al gráfico 27, se visualiza que el 75% de los colaboradores están muy de acuerdo con el nivel de satisfacción sobre el espacio disponible para desempeñar sus funciones adecuadamente, mientras que el 16,7% señala estar de acuerdo y un 8,3% menciona estar moderadamente de acuerdo, es decir están satisfechos con el espacio que cuentan para desempeñar sus funciones adecuadamente dentro de la empresa.

En base a este resultado, se puede mencionar que los colaboradores perciben estar muy satisfechos; es así que esto nos lleva a presumir que los trabajadores sienten el respaldo total por parte de la empresa en torno a la disponibilidad de espacio para realizar correctamente su labor.

¿CUÁNDO TENGO ALGÚN PROBLEMA CON MIS HERRAMIENTAS DE TRABAJO, QUE TAN SATISFECHO ESTOY CON LA RAPIDEZ QUE LO SOLUCIONA OM'DENTAL?



Gráfico 28. Pregunta N° 18  
Elaboración propia

Al identificar el gráfico 28, se puede evidenciar que un 50% de los colaboradores está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción hacia la solución rápida que da OM'DENTAL al manejo y cuidado de las herramientas, mientras que un 25% percibe estar de acuerdo y un 16,7% señala estar moderadamente de acuerdo con la solución que la empresa da al manejo y cuidado de las herramientas. Así también es importante señalar la existencia de un 8,3% quienes mencionan estar muy en desacuerdo, es decir no están satisfechos.

En cuanto a este resultado, se puede evidenciar que, un gran porcentaje de los colaboradores manifiestan estar satisfechos, y un porcentaje muy bajo señala estar insatisfecho, en base a solución rápida que da OMDENTAL al manejo y cuidado de las herramientas.

## ¿LOS RECURSOS Y MATERIALES CON LOS QUE CUENTO SON SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO?



Gráfico 29. Pregunta N° 19  
Elaboración propia

En cuanto al gráfico 29, se visualiza que el 66,7% de los colaboradores están muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en cuanto a la obtención de recursos y materiales para desempeñar sus funciones, mientras que el 25% señala estar de acuerdo y un 8,3% menciona estar moderadamente de acuerdo, es decir en su mayoría se encuentran satisfechos, ya que, cuentan con los materiales y recursos para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.

En base a este resultado, los colaboradores perciben estar muy satisfechos; es así que esto nos lleva a presumir que los trabajadores sienten el respaldo total en cuanto al uso de materiales y recursos para su correcto desarrollo en el puesto de trabajo.

¿LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS QUE UTILIZO ESTÁN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI PUESTO Y FACILITAN MI TRABAJO?



Gráfico 30. Pregunta N° 20  
Elaboración propia

Al identificar el gráfico el 30, se puede evidenciar que un 66,7% de los colaboradores está muy de acuerdo con el nivel de satisfacción en relación con la adaptación que la empresa da a las aplicaciones informáticas para el correcto y fácil manejo del puesto de trabajo, mientras que un 16,7% percibe estar de acuerdo y un 8,3% señala estar moderadamente de acuerdo. Así también es importante señalar la existencia de un 8,3% quienes mencionan estar indiferentes, es decir no están satisfechos ni insatisfechos con la pregunta en cuestión.

En cuanto a este resultado, se puede evidenciar que, la mayoría de los colaboradores manifiestan estar satisfechos, y un porcentaje bajo señala estar indiferente, es decir no están satisfechos ni insatisfechos con la adaptación que la empresa da a las aplicaciones informáticas para el correcto y fácil manejo del puesto de trabajo.

## **1.16.1 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DIRIGIDO A LA CLINICA OM'DENTAL**

### **1.16.2 Definición del marco estratégico**

- Misión
- Visión
- Valores Empresariales
- Políticas de Calidad
- Propuesta de Organigrama

#### **1.16.2.1 Misión propuesta**

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 y generar experiencias de felicidad, si tú sonríes el mundo sonríe contigo.

#### **1.16.2.2 Visión sugerida**

Ser 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.

#### **1.16.2.3 Valores Empresariales Formulados**

- Responsabilidad
- Respeto.
- Ética.
- Profesionalismo.

- Transparencia.
- Confianza.

#### **1.16.2.4 Políticas de Calidad Planteadas**

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

- Todo personal nuevo debe iniciar con el proceso de Inducción.
- Aplicar anual, o 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.
- Para establecer la capacitación siempre deberá partir de la detección de necesidades de capacitación.
- Toda capacitación será medida y evaluada para medir el impacto que esta genera.
- Se Implementarán programas de codesarrollo que involucra la ejecución de eventos de capacitación dentro y fuera de la jornada laboral, según las circunstancias, con el compromiso entre empresa y colaborador.

La organización destinará recursos que contribuyan a fortalecer los conocimientos, actitudes, destrezas de personal.

# PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA CLINICA OM´DENTAL

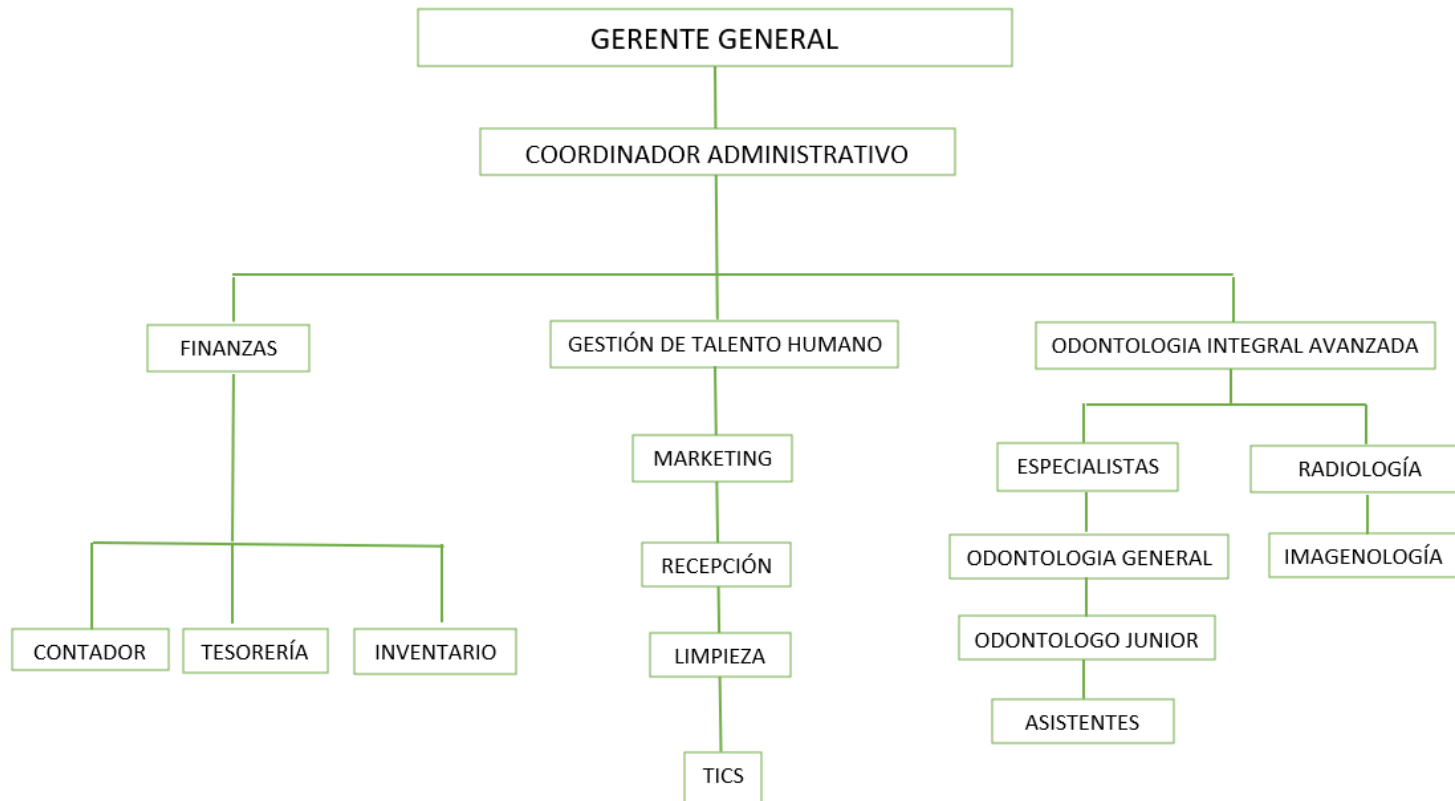


Figura 17. Organigrama OM´DENTAL  
Empresa OM´DENTAL



### **1.16.3 Cuadro de Mando Integral**

# OM DENTAL 2021 - 2023

PERSPECTIVAS		PROCESO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS
<b>FINANCIERA</b>	<b>Estrategia Rentabilidad</b>	Rentabilidad de la Clinica 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%
	<b>Estrategia de productividad</b>	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%
	<b>Estrategia de Crecimiento</b>	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 pertenencia 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%

<b>CLIENTES</b>	<b>Estrategía de Calidad</b>	Calidad y atributos de productos y servicios (Funcionalidad, calidad y precio)	Incrementar el porcentaje de participación en el mercado odontológico, ofreciendo un servicio mas 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 inclusion 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 OM ´DENTAL/precio mercado	Precio OMDENTAL/precio mercado	20% MÁS BAJO
	<b>Estrategía de conservación de clientes (Imagen y reputación)</b>	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

PROCESOS INTERNOS	<b>Gestión de Calidad</b>	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%	
	<b>Gestión de Operaciones</b>	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
	<b>Gestión de Clientes</b>	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	Campaña 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

	<b>Gestión de Innovación</b>	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%
	<b>Gestión de Procesos Reguladores y Sociales</b>	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 a fines a la organización en la Ciudad.	Según corresponda la necesidad o el crecimiento
		Comunidad (Seguridad y salud ocupacional)	Crear conciencia sobre la salud y seguridad oral mediante canales físicos/digitales.	Planificación anual de campañas	Número de campañas de salud oral realizadas anualmente/Número de campañas presupuestados	Mínimo 2 al año en ejecución

<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento</b>	Capital humano	Potenciar las habilidades y 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. - Incentivos monetarios y no monetarios según las evaluaciones propuestas y en base a resultados obtenidos.	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

### 1.16.4 Plan de Acción

<b>CRONOGRAMA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OMDENTAL PERIODO 2021 - 2023</b>																															
<b>ACCIONES</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>						<b>2023</b>																			
				<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>		
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	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								■			■				■				■			■			■				■
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	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			■					■			■				■				■			■							■
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	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			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

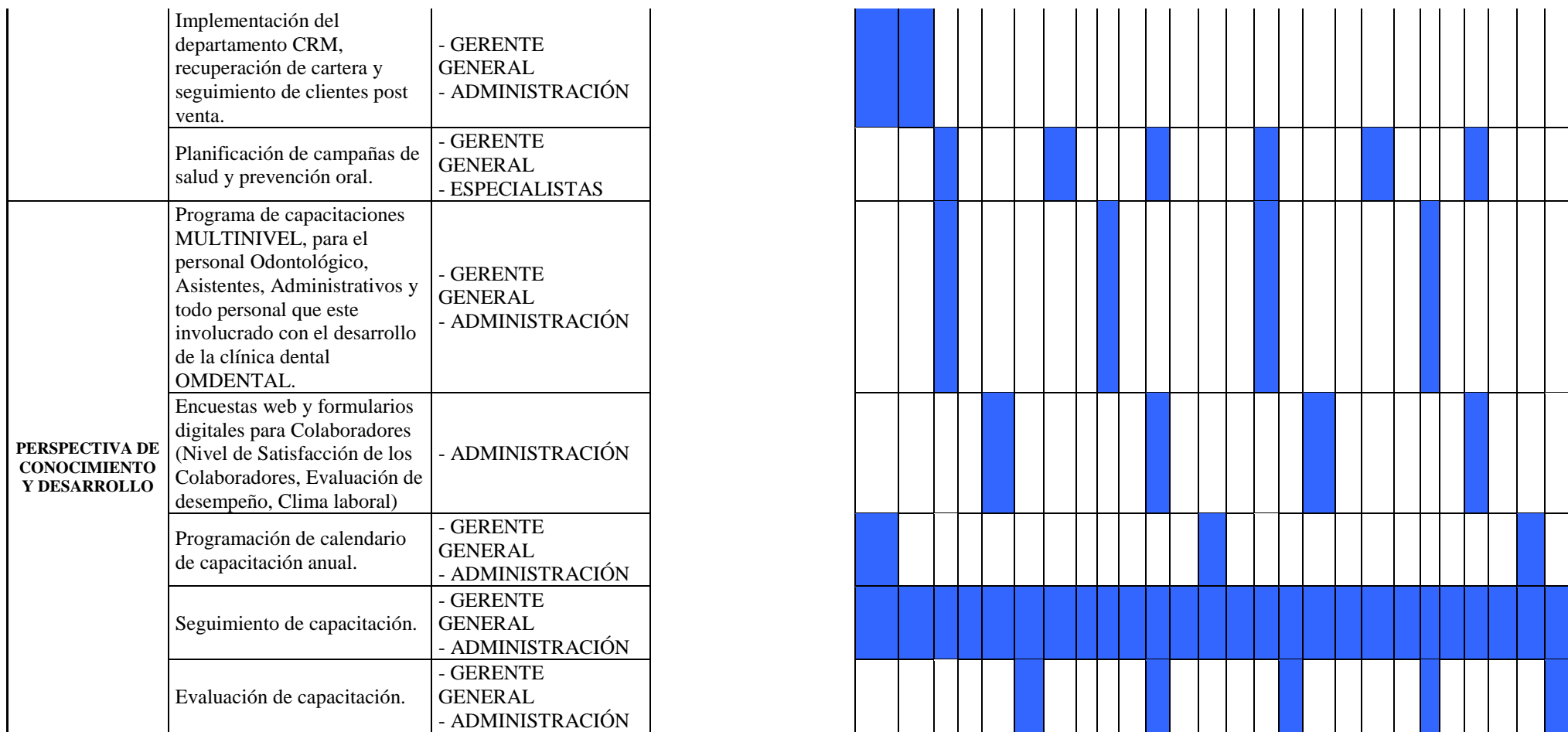


Figura 19. Matriz Cronograma Planificación Estratégica  
Elaboración propia



#### **1.16.4.1 Acciones - Perspectiva Financiera**

- Desarrollo de Software para Adquisiciones Online: el costo del software aproximadamente será otorgado por la Gerencia luego del análisis de sus asesores, está premeditado para la optimización de recursos económicos, buscando generar compras online de diferentes tipos de materia prima y productos, y reducir así, los costes y tiempos de entrega. Así también se busca optimizar los demás procesos asociados a las compras como: contabilidad, finanzas y gestión administrativa. El periodo de tiempo de desarrollo será de tres meses a partir de su contratación, el desarrollo será externo.
- Pruebas del Software: se desarrollarán las pruebas de funcionalidad del software con \$0,00 costo, pues estará incluido dentro del contrato de desarrollo, estas pruebas se harán los tres meses consecutivos a la entrega del software previo a su ejecución en las operaciones diarias de la clínica.
- Establecer normativa para calificación de proveedores: el software debe contemplar un sistema de calificación y evaluación de proveedores, con la intención de trabajar solo con ciertos proveedores que sean los más aptos, y paralelamente crear fidelización con los mismos. Esta evaluación y calificación se realizará trimestralmente.

#### **1.16.4.2 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 OM'DENTAL.

- Preparar brochure comercial vía mailing: el Mailing será la mejor herramienta para la comercialización de los servicios de la clínica de especialidades dentales OM'DENTAL, reduciendo costos de vendedores y aplicando herramientas digitales como Growth Hacking marketing, se logrará llegar con la publicidad y promociones, únicamente a nuestros clientes pertenecientes al segmento diferenciado de nuestro mercado objetivo. 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.

#### **1.16.4.3 Acciones - Perspectiva de los Procesos Internos.**

- Programa de capacitación continuo para el personal Odontológico, Asistentes, Administrativos y todo personal que este involucrado con el desarrollo de la clínica dental OM'DENTAL: el programa contemplara 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 t 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, la implementación se realiza durante los dos últimos meses del año 2021.
- 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. Se llevarán a cabo con una periodicidad cuatrimestral.

#### **1.16.4.4 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 este involucrado con el desarrollo de la clínica dental OM'DENTAL., 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.
- Programación de calendario de capacitación anual: la planificación del programa de capacitación se hará una vez al año, previo el inicio de un nuevo periodo de operaciones.
- Seguimiento de capacitación: el seguimiento del programa de capacitación lo llevará a cabo el/la Gerente de la empresa, de una forma aleatoria, con la intención de evidenciar el impacto de la capacitación en las operaciones diarias de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
- Evaluación de capacitación. La evaluación se realizará electrónicamente, esta será teórica y tendrá una evaluación periódica cada cinco meses.

- **Principales logros del aprendizaje**

Las principales lecciones aprendidas del proyecto de titulación fueron las siguientes; primeramente logre desarrollar un proyecto de planificación estratégica en una de las empresas líder de salud bucal, a su vez generar y fortalecer lazos de amistad con los pacientes y colaboradores de la empresa, aprendí a desarrollar y fortalecer mis habilidades y destrezas al momento de crear un plan estratégico para elevar o mejorar una empresa, así también a saber lo importante de contar con el mismo para poder tomar decisiones asertivas y adecuadas en tiempos marcados. En cuanto a mi aporte académico al proyecto realizado fue de gran utilidad debido a que ya contaba con las bases fundamentales adquiridas por los docentes, lo cual se me hizo más fácil poder diseñar este estudio y aportar a los directivos todos los conocimientos que adquirí durante el proceso de realización del proyecto de la planificación estratégica.

Uno de los principales logros de aprendizaje fueron las experiencias positivas y negativas que obtuve al realizar este tipo de proyecto, mismas que detallo a continuación;

#### Experiencias positivas

- Generar y adquirir nuevos conocimientos.
- Fortalecer los conocimientos adquiridos.
- Desarrollar y potencializar habilidades y destrezas.
- Fortalecer la convivencia entre pacientes/colaboradores/directivos.
- Retroalimentar lo aprendido.
- Fortalecer la empresa con el estudio.
- Facilidad de ingreso y predisposición de colaborar con el proyecto.

#### Experiencias negativas

- Desconocimiento de cómo diseñar una planificación estratégica.

- Falta de conocimiento en el uso de la tecnología.

Las experiencias adquiridas al desarrollar este estudio, ha permitido generar aprendizajes nuevos y reforzar lo aprendido, ha llevado a mantener relaciones mas saludables entre directivos-colaboradores-clientes, mantener clientes mas felices, colaboradores mas productivos y directivos con ganas de seguir creciendo.

Se cumplieron con todos los objetivos planteados gracias a la colaboracion de los directivos que permitieron que se pueda formular y diseñar la planificacion estrategica, se utilizo elementos innovadores como el uso de tablets para el desarrollo de las encuestas tanto para clientes como para colaboradores, generando un gran impacto en la poblacion de estudio ya que dicho proceso es mas eficaz y rapido, y cuida del tiempo del paciente y del colaborador. Asi tambien es importante mencionar que el desarrollo del proyecto no presento ningun tipo de riesgo, debido a que se llevo una planificacion adecuada para cada punto de intervencion.

- **Conclusiones y recomendaciones**

El modelo propuesto por el estudio de intervención busca convertirse en un referente, con toda la información necesaria y las herramientas administrativas aplicables a una Clínica de Especialidades Dentales y en general para las instituciones que se dedican a la prestación de servicios de salud.

Se demostró la importancia de diseñar un plan 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.

Se desarrolló un modelo de planeación estratégica aplicable para la Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL.

Teniendo establecida una misión y visión se da una identidad a la Clínica Dental, proyectando una imagen positiva, siendo fuente de motivación para el equipo de trabajo logrando así toma de decisiones acertadas.

## Recomendaciones

- La Clínica de Especialidades Dentales OM'DENTAL, debe comunicar a los miembros de la organización la Planificación Estratégica para posterior a ello ejecutar los planes operativos.
- Manter un sistema de comunicación organizacional que potencie el sentido de pertenencia de los colaboradores, se informe y difundan políticas, valores para generar compromiso mutuo.
- Poner en ejecución el plan de marketing diseñado utilizando la tecnología, optimizando el uso de redes sociales para mantener una interacción y seguimiento a las necesidades de los clientes así como medir periódicamente su grado de satisfacción.
- Transmitir los valores institucionales y los planes de la organización a los profesionales que prestan sus servicios ocasionalmente para que se alineen a la estrategia de la empresa, a través de reuniones trimestrales para analizar la situación actual en la que se manejan y actualizarlos en cambios o mejoras de la clínica.
- Capacitar al personal de la empresa en atención al cliente para complementar de buena manera los conocimientos técnicos.
- Realizar una revisión semestral de cumplimiento de objetivos con el fin de tomar acciones que permitan cumplirlos.
- Implementar un sistema de incentivos el cual brindaría horarios flexibles a sus trabajadores, regalos, formación, entre otros, con el objetivo de incrementar la productividad de estos, su cooperación y compromiso con la empresa y que a su vez sirva de atracción a más profesionales de esta rama de la salud para que formen parte de ella.



- **Bibliografía:**

Benítez, M. (2020). Planeacion estrategica de la clinica (primera parte). *DT*, 16.

Candiotti, S. (2018). Plan estrategico de una clinica privada en el periodo 2018-2022. *Repositorio UP*, 94.

Castro, M. (2020). Analisis sistematico de la literatura "El teletrabajo y la psicología organizacional, una aproximación a partir de la revisión de la literatura". *Repositorio UCC*, 64.

Espinoza, E. (2020). Riesgos psicosociales y satisfacción laboral en empresas que prestan servicios de salud ocupacional: un estudio en la ciudad de Guayaquil. *Repositorio UNEMI*, 16.

García, J. (2015). Perspectivas actuales en psicología Organizacional. *Researchgate*, 65.

Gil, M. (2018). Diseño de la planeacion estrategica de una clinica odontologia en la ciudad de Bucaramanga en el año 2018. *Repositorio UDES*, 38.

Gómez, M. (2015). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Scielo*, 23.

Gutierrez, P. (2017). Plan estrategico de desarrollo institucional. *Repositorio UCUENCA*, 71.

Herrero, A. (2016). Plan de empresa de una clínica dental de nueva creación en la ciudad de Torrent (Valencia). *Redalyc*, 145.

Peña, H. (2018). Motivacion laboral. elemento fundamental en el exito organizacional. *INDTECA*, 32.

Pizarro, J. (2019). Motivación, Satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Redalyc*, 15.

- Torres, M. (2018). Plan estrategico de la clinica odontologica · dental T.A, Ubicada en el DMQ. *Repositorio PUCE*, 107.
- Univerisdad de la Frontera. (2017). Planestrategico facultad de odontologia. *UDLF*, 43.
- Veloso, C. (2019). Mejora de variables asociadas a psicologia organizacional mediante capacitación en psicología positiva. *Repositorio UCM*, 356.
- Walter, J. (2019). Planificacion estrategica . *Repositorio UDESA*, 482.
- Williams, L. (2018). Estudio. *diagnostico de clima laboral en una dependencia publica*, 91.
- 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.
- Zapata, K. (2016). Proyecto plan estrategico para el centro odontologico integral Playa Grande, Catia La Mar, Estado Vargas, Venezuela. *Repositorio UCAB*, 139.

- Anexos

## 1.17 Anexo 1. Encuesta clientes OM DENTAL

Preguntas Respuestas 123 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 123 Configuración Puntos totales: 0

CALIFIQUE SU NIVEL DE SATISFACCION 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 EXPERIENCIA 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 123 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 123 Configuración Puntos totales: 0

¿CUÁNDO ACLUDO 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 123 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 123 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


# 1.18 Anexo 2. Encuesta Colaboradores OM DENTAL

**CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN LABORAL**

Este cuestionario pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del Personal de la clínica de especialidades dentales OM DENTAL, con respecto al servicio que presta, así como algunos aspectos y factores que configuran el denominado clima laboral.

Lea atentamente el contenido de la misma, no le llevará más de 5 minutos, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, responda posicionándose en alguna de las opciones que se presentan (que van del Muy insatisfecho/a Muy en desacuerdo al Muy satisfecho/a Muy de acuerdo), marcando con una X la casilla que mejor represente su situación:

Título de la imagen



¿USTED ES COLABORADOR DE? Castilla

PLANTA ✕

PRESTADOR EXTERNO ✕

Añadir opción o "añadir respuesta "Otro"

¿CUAL ES SU FUNCIÓN? \*

ODONTÓLOGO GENERAL

ESPECIALISTA

ADMINISTRATIVO

ASISTENTE

**ESCALA DE SATISFACCIÓN**

1	2	3	4	5	6	7
Muy insatisfecho/a	Insatisfecho/a	Moderadamente insatisfecho/a	No satisfecho/a, ni insatisfecho/a	Moderadamente satisfecho/a	Satisfecho/a	Muy satisfecho/a
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Indiferente	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

DE ACUERDO AL CARGO QUE DESEMPEÑO, ¿COMO ME SIENTO CON MI SALARIO OBTENIDO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿COMO ME SIENTO DE ACUERDO A LA INTERACCIÓN QUE EXISTE CON TODO EL EQUIPO DE OM DENTAL? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿COMO ME SIENTO CON MI HORARIO DE TRABAJO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿COMO ME SIENTO CON LA DISPONIBILIDAD DEL INSTRUMENTAL DE TRABAJO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿TENGO CONOCIMIENTOS Y AUTONOMÍA SUFICIENTE PARA DESEMPEÑAR MI CARGO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿CONGIZCO LA MISIÓN/VISIÓN DE OM DENTAL? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿COMO ME SIENTO DE ACUERDO A LA ASESORIA O AYUDA QUE RECIBO DE ELLA JEFEA SOBRE MI TRABAJO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿EN MI PUESTO TENGO AUTONOMÍA SUFICIENTE PARA TRABAJAR A MI GUSTO O TOMAR MIS PROPIAS DECISIONES? \*

7

6

5

4

3

2

1

BASANDOSE EN SU LABOR ¿LAS CARGAS DE TRABAJO ESTÁN BIEN REPARTIDAS ENTRE EL PERSONAL? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿DESDE MI PUESTO PUEDO HACER PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA? \*

7

6

5

4

3

2

1

EN CASO DE NO PODER ASISTIR AL TRABAJO POR ALGUNA RAZÓN, ¿HAY FLEXIBILIDAD PARA QUE OTROS ASUMAN MIS TAREAS? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿LOS PLANES DE FORMACION QUE BRINDAN, TIENEN EN CUENTA MIS NECESIDADES COMO COLABORADOR? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿LA JEFEA TIENE LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA MANTENER Y GUAR EFICAZMENTE EL TRABAJO EN EQUIPO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿MI JEFEA ES HOSTIL O CONFLICTIVA CONMIGO CADA VEZ QUE NECESITO AYUDA? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿SE ME CONCEDEN LOS CURSOS DE CAPACITACION PARA RENDIR MEJOR EN MI CARGO? \*

7

6

5

4

3

2

1

¿COMO DENTAL ME DA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

¿CUENTO CON ESPACIO SUFICIENTE PARA HACER MI TRABAJO ADECUADAMENTE? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

¿CUÁNDO TENGO ALGÚN PROBLEMA CON MIS HERRAMIENTAS DE TRABAJO, QUE TAN SATISFECHO ESTOY CON LA RAPIDEZ QUE LO SOLUCIONA COMO DENTAL? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

¿CUÁNDO TENGO ALGÚN PROBLEMA CON MIS HERRAMIENTAS DE TRABAJO, QUE TAN SATISFECHO ESTOY CON LA RAPIDEZ QUE LO SOLUCIONA COMO DENTAL? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

¿LOS RECURSOS Y MATERIALES CON LOS QUE CUENTO SON SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

¿LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS QUE UTILIZO ESTÁN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI PUESTO Y FACILITAN MI TRABAJO? \*

7  
 6  
 5  
 4  
 3  
 2  
 1

DEJANOS TUS SUGERENCIAS

Título de respuesta:

### 1.19 Anexo 3. Fotografías del proceso de encuestas



