



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“PLAN ESTRATÉGICO
CENTRO ODONTOLÓGICO HEALTHY
TOOTH”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN
GESTIÓN EN SALUD

YESSENIA YASMINE HUARCAYA GARCIA

JULIANA MASCCO ESPINOZA

YELINA KARINA SEGOVIA TICONA

MARIO CARPIO ELIAS

LIMA – PERÚ

2024

ASESOR

MG. LUIS ALCIDES GARCIA BARRIONUEVO

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MG. JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA

PRESIDENTE

MG. MARIANA LUISA CARRACEDO VIZARRETA

VOCAL

MG. GUILLERMO ANTONIO ALVA BURGA

SECRETARIO (A)

DEDICATORIA

“El presente plan de negocios se lo dedico con todo mi amor y devoción a Dios, quien inspiró mi espíritu y mucho sacrificio, para la realización de este estudio, a mi familia, cuyo apoyo incondicional se ha convertido en el motor que me lleva a poder alcanzar mis metas., además de los valiosos consejos y la confianza que me brindaron ha sido fundamental para la elaboración de este proyecto.”

“Dedico este plan de negocios a mis padres, ya que con la publicación de este escrito pongo fin a una fase académica y a su vez es el primer paso para construir un futuro más adecuado para todos.”

“A mi abuela, quien siempre me enseñó el valor del trabajo duro y la perseverancia. A mi equipo, por su creatividad y compromiso y los cuales su participación fue clave en el desarrollo del presente plan.”

“A todos los colegas que aportaron ideas clave para el desarrollo del plan y los cuales fueron inspiración para aquellos que buscan transformar sus pasiones en realidades.”

AGRADECIMIENTOS

General

“Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que han contribuido de manera directa o indirecta a la realización de este plan de negocios. Sus conocimientos, consejos y apoyo han sido fundamentales para llevar a cabo este proyecto.”

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El presente plan estratégico fue autofinanciado por los presentes egresados

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	05	SETIEMBRE	2024
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EGRESADO	Yessenia Yasmine Huarcaya García Juliana Mascco Espinoza Yelina Karina Segovia Ticona Mario Carpio Elías		
PROGRAMA DE POSGRADO	PROGRAMA MBA – DE GESTIÓN DE SALUD		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2024		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	“PLAN ESTRATÉGICO: CENTRO ODONTOLÓGICO HEALTHY TOOTH”		
MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO	Trabajo de Investigación		
Declaración del Autor			
El presente Trabajo de Grado es original y no es el resultado de un trabajo en colaboración con otros, excepto cuando así está citado explícitamente en el texto. No ha sido ni enviado ni sometido a evaluación para la obtención de otro grado o diploma que no sea el presente.			
Teléfono de contacto (fijo / móvil)	940294542/964612620/940218914/962277903		
E-mail	mario.carpio@upch.pe juliana.mascco@upch.pe yelina.segovia@upch.pe yessenia.huarcaya@upch.pe		

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	14
SITUACIÓN GENERAL	14
CAPÍTULO II	17
MISIÓN:	17
VISIÓN:	17
VALORES:	18
CONCLUSIONES:	21
CAPÍTULO III	22
ANÁLISIS PESTE:	22
ANÁLISIS EXTERNO EFE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS):	28
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:	34
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	35
AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:	36
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:	37
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:	39
HEALTHY TOOTH Y SUS REFERENTES	40
CONCLUSIONES:	41
CAPÍTULO IV	43
ANÁLISIS INTERNO	43
ANÁLISIS INTERNO AMOFITH	43
TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	58
MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	58
CAPÍTULO V	61
5.1. INTERESES DE ORGANIZACIÓN	61
5.1.1. RENTABILIDAD CONSTANTE	62
5.1.2. NORMALIZAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	62

5.1.3.	RECURSOS HUMANOS COMPETENTES	63
5.1.4.	VENTAS Y SERVICIOS	64
5.1.5.	INCREMENTAR Y DESCENTRALIZAR LA INFRAESTRUCTURA.....	65
5.1.6.	MAXIMIZAR USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	65
5.2.	POTENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN HEALTHY TOOTH	67
5.2.1.	LIDERAZGO	67
5.2.2.	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.	67
5.2.3.	MARKETING Y VENTAS.	68
5.2.4.	OPERACIONES.....	69
5.2.5.	FINANZAS Y CONTABILIDAD.	69
5.2.6.	RECURSOS HUMANOS.....	70
5.2.7.	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	70
5.2.8.	TECNOLOGÍA.	71
	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA).....	82
	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF).....	82
	MATRIZ DE FACTORES DETERMINANTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	83
	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	84
	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES EN LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	85
	MATRIZ GRAN ESTRATEGIA (MGE)	88
	MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)	90
	MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)	91
	 CAPITULO VII.....	 95
	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	95
	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	96
	RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	104
	POLÍTICAS DE ESTRATEGIA	115
	ESTRUCTURA DE HEALTHY TOOTH.....	115
	RESPONSABILIDAD SOCIAL	118
	RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN.....	119

GESTIÓN DEL CAMBIO	119
CONCLUSIONES:	120
CAPÍTULO VIII.....	121
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	121
8.1. Perspectivas de control	121
8.1.1. APRENDIZAJE INTERNO.....	122
8.1.2. Procesos	122
8.1.3. Clientes	123
8.1.4. Financiera.....	123
8.2. Tablero de Control Balanceado	123
CAPÍTULO IX	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
9.1. Plan Estratégico Integral	126
9.2. Conclusiones Finales	126
9.3. Recomendaciones	127

RESUMEN

El presente documento expone de forma detallada el plan estratégico elaborado para el desarrollo de un centro odontológico, el cual tiene como principal objetivo el detallar los procesos, evaluaciones internas, externas, así como los posibles competidores directos que puede influir en el posicionamiento del establecimiento. El análisis y evaluación de toda esta información permitirá mejorar la calidad de los servicios que se ofrece y mediante esto poder lograr un crecimiento continuo y sostenible.

PALABBRAS CLAVE: Consultorio odontológico; cartera de servicios, competidores externos; valor agregado

ABSTRACT

This document presents in detail the strategic plan developed for the development of a dental center, which has as its main objective to detail the processes, internal and external evaluations, as well as direct competitors that can influence the positioning of the establishment. The analysis and evaluation of all this information will allow to improve the quality of the services offered and through this to achieve continuous and sustainable growth.

KEY WORDS: Dental office; service portfolio, external competitors; added value

INTRODUCCIÓN

El mercado de la salud bucal, en la actualidad ha presentado una creciente demanda en el acceso a servicios odontológicos especializados. Siendo cada vez más los centros que se vienen desarrollando en todo el territorio nacional. Debido a ello, en el presente plan de negocios se presentará una propuesta de desarrollo de centro odontológico en donde se procederá a detallar las tendencias del mercado, así como el análisis interno y externo de la situación en salud con la finalidad de delimitar y destacar las oportunidades con las que se cuenta en el área de Magdalena del Mar. Asimismo, se buscará mencionar los beneficios y valor agregado que presenta el centro odontológico a desarrollar para competir con otras entidades pertenecientes al mismo rubro y que sean consideradas competidores directos.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN GENERAL

A nivel mundial, en los últimos años se ha registrado un incremento significativo en la esperanza de vida de la población general, producto de ciertos factores de salud pública como es la mejora en la atención médica, el desarrollo de nuevos fármacos, mejora en el saneamiento entre otros. No obstante, algunas patologías también se han incrementado significativamente. Entre las más frecuentes, se encuentran las patologías bucodentales, las cuales llegan a afectar aproximadamente a un 45% de la población mundial. Asimismo, la OMS (2022), menciona que alrededor de 380.000 personas en el mundo presentan patologías severas como periodontitis, placa, hasta cáncer bucal generando un impacto significativo en la población. Es por ello, que se considera necesario el desarrollo de nuevos centros odontológicos en todo el mundo.

Un ejemplo de ello, es el centro odontológico Healthy Tooth de categoría nivel I-1, perteneciente a la Red de Salud Integral de Magdalena del Mar, el cual inició operaciones en el año 2019, presentando un acceso directo desde Jr. Castilla 982. El cual, cuenta con diversos servicios para la atención del usuario externo entre los que se encuentran los consultorios especializados, áreas de diagnóstico por imágenes entre otros. Debido a los múltiples servicios mencionados, en la actualidad se cuenta con más de 1150 usuarios, los cuales van en aumento debido a las diversas estrategias de marketing empleadas, como la visualización en línea mediante redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc. Además de realizar campañas gratuitas, participación en eventos locales y la publicidad

tradicional. Todas estas actividades influyen en que nuestra marca destaque aún más en el mercado laboral local generando una mejor confianza y mayor flujo de clientes.

Respecto a la atención brindada en el establecimiento Healthy Tooth, esta se caracteriza por brindar una atención de calidad, calidez y alta competitividad. Presentando un desarrollo significativo en el mercado por su amplia oferta de servicios, procedimientos y atención integral. No obstante, pese al incremento de su demanda y la publicidad de la organización se sigue buscando incrementar y mejorar la cartera de servicios actual con la finalidad de extender la cobertura a usuarios potenciales. No obstante, estas actividades se encuentran parcialmente limitadas por la falta de un área de marketing profesional, la cual ocasiona una pérdida significativa de atenciones, ventas y servicios considerables.

Otro de los eventos que influyo negativamente en su desarrollo y avance fue la pandemia COVID 19, la cual afecto el desempeño óptimo de la institución debido al aislamiento obligatorio que ocasionó una disminución significativa de los usuarios externos provocando una reducción de los procedimientos bucales realizados, costos no contemplados debido a la compra de equipos de bioseguridad, desinfectantes y nuevos protocolos de limpieza entre otros. Finalmente, como ultimo evento limitante se encuentra la presencia de establecimientos competidores el cual influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados. Debido a lo mencionado, es necesario la reevaluación de los planes institucionales, evaluación de la gestión y marketing del establecimiento. Con la

finalidad de elaborar estrategias, tácticas o procesos que permitan mejorar la cartera de servicios y la cantidad de usuarios atendidos en el centro odontológico. La información recolectada durante el desarrollo del plan estratégico podrá emplearse para mejorar las estrategias de la institución y de esa forma mejorar su incorporación dentro del mercado y su llegada a los usuarios en general.

Conclusiones

Las estrategias de marketing de un establecimiento son fundamentales para su desarrollo a largo plazo, ya que influyen significativamente en la competitividad del mercado sanitario. Asimismo, estos aspectos pueden influir de forma directa en la calidad y los precios de los servicios prestados. Otro punto clave en el desarrollo de una institución es la presencia comercial que tiene un establecimiento en un área geográfica determinada, más si se emplea un modelo de franquicia ya exitoso en otros países, la cual podrá permitir brindar un servicio exitoso y estandarizado a los pacientes.

CAPÍTULO II

MISIÓN:

Healthy Tooth es un centro especializado en el rubro odontológico, la cual brinda atención enfocada en la resolución de patologías odontológicas y bucales, empleando una atención especializada, preventivo y promocional. La cual busca recuperar y preservar la salud bucal de los usuarios externos que acuden para atención dentro del distrito de Magdalena del Mar, Lima. Para poder brindar esta atención de calidad, se cuenta con equipos procedimentales, además de un servicio de imágenes especializadas y equipo humano el cual ha sido capacitado en las mejores universidades. Estos mismos contarán con una larga trayectoria académica que permitirán ofrecer diversos servicios y a bajo costo, con la finalidad de priorizar la accesibilidad a la población general. Asimismo, esta atención se podrá complementar con la realización de un seguimiento por teleconsulta para evitar complicaciones.

VISIÓN:

Dentro de 5 años, Healthy Tooth se proyecta ser uno de los centros odontológicos de mayor atención especializada por la diversidad de servicios que prestará. Además de contar con un reconocimiento no solo en el distrito de Magdalena del Mar sino también a nivel nacional, el cual se podrá distinguir de otras empresas del mismo rubro por brindar servicios odontológicos integrales, rápidos y a un costo adecuado para garantizar el acceso por igual a toda la población.

VALORES:

(Alvarez et al., 2016) señala que los valores presentes dentro de una organización instauran una filosofía base, al presentar sus propias creencias, personalidad y sus actitudes. En el rubro odontológico, se presentan los valores a continuación:

- a) **Bioseguridad:** Healthy Tooth, se preocupa en la salud y bienestar del talento humano, durante y posterior a la pandemia, brindando el equipo de protección personal reglamentario para una adecuada protección a los colaboradores. Esta medida de protección se extenderá a los pacientes que acuden para atención, visitantes y otros colaboradores o proveedores que también presenten un riesgo de exposición a agentes patógenos. También continuamente se realizará una la correcta desinfección de las áreas comunes cumpliendo con todos los protocolos de bioseguridad (Ministerio de Salud, 2020).

- b) **Responsabilidad social,** el bienestar de la salud oral es un aspecto clave dentro de la salud general del cliente. Es por ello, que el odontólogo tiene que comprometerse con la salud del paciente. Para lo cual se plantea como principal propósito el perfeccionar la salud oral de todo cliente (Orbegozo, 2018).

- c) **Honestidad,** el odontólogo debe de actuar de forma responsable a la hora de brindar el tratamiento o procedimiento requerido, respetando los costos de los mismos y sin perjudicar o poner en riesgo la salud del paciente (Suárez et al., 2017).

- d) **Innovación tecnológica**, el mercado actual odontológico es cada vez más competitivo. Por ello, Healthy tooth se mantiene actualizado con la tecnología a la vanguardia, facilitando el desarrollo de los procedimientos invasivos y no invasivos con mayor eficacia (Alvarez et al., 2016).

- e) **Respeto**, como empresa se promueve el trabajo en equipo y el buen trato tanto entre los colaboradores y en la atención a los pacientes fomentando el buen clima laboral (Alvarez et al., 2016).

CÓDIGO DE ÉTICA:

Todos los países cuentan con sus propias normas técnicas que se ajustan a los distintos trabajos de los odontólogos. Por lo tanto, el código de ética deberá plantearse como un modelo de asesoramiento para los profesionales de la salud. El Colegio Odontológico del Perú estableció en el Código de ética, las normas, valores, la conducta y principales convicciones que tiene que tener todo odontólogo en su actividad profesional. El código ético odontológico, también buscará perfeccionar la comunicación y relación entre el odontólogo y el paciente, buscando que esta sea más transparente y sana. El conocer y poner en práctica los valores y normas éticas facilitará el triunfo para el odontólogo e impedirá el descontento por parte de los clientes (Colegio Odontologico del Perú, 2024).

Los principales códigos de ética son:

- **Trato De Igualdad;** todos los pacientes que lleguen a la consulta odontológica serán tratados de forma cortés y con igualdad, sin realizar discriminación por la religión, condición social, sexo o etnia del individuo.
- **Comunicación De Los Tratamientos A Realizar;** El odontólogo debe expresar con la mayor transparencia posible aquellos procedimientos que el paciente necesita. A su vez, se le comunicará todas las alternativas de tratamientos probables además de resolver cualquier duda que pueden presentar.
- **Calidad De Servicio;** Los odontólogos deben garantizar una atención de calidad, de acuerdo a las circunstancias y necesidades de cada paciente, además de tomar en cuenta la decisión de cada uno. El odontólogo estará correctamente formado y en constante capacitación para realizar cualquier tipo de tratamiento. Asimismo, deberá de prepararse continuamente, para poder realizar una atención odontológica adecuada.
- **Confidencialidad De Las Historias Clínicas;** Cada paciente debe de contar con una historia clínica, consentimiento informado y pruebas diagnósticas realizadas si hubiera sido el caso. Toda la información que el odontólogo haya recabado en esta historia clínica odontológica se va a manejar de forma privada y confidencial.

- **Falta De Ética Profesional;** Si el odontólogo omite algunas de las normas éticas, se le aplicará una falta disciplinaria escrita en los estatutos de las normas del colegio odontológico.

CONCLUSIONES:

El plan estratégico a 5 años consiste en llegar a ser referentes en el Distrito de Magdalena del Mar para luego expandir nuestro centro odontológico en diversos puntos estratégicos a nivel nacional, teniendo como objetivo brindar siempre una atención de calidad con transparencia y ética a nuestros pacientes. Se debe de tener en cuenta que el personal interno es una pieza clave para poder lograr el crecimiento como empresa, buscando también generar una alta rentabilidad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS PESTE:

Es el estudio del entorno externo de la empresa, siendo este un punto importante para determinar todos los factores externos que influyen en la organización.

1. POLÍTICO:

En la actualidad, tanto a nivel mundial como en el Perú el desarrollo poblacional ha presentado cambios significativos en relación a las estimaciones realizadas anteriormente. Esto se puede observar en la pirámide poblacional actual, en donde se presenta un aumento significativo de la población en edad activa (Asociación Gerontológica del Mediterráneo, 2016; Ministerio de Salud, 2020; Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, 2015) lo cual ha orillado a que la creación de nuevos establecimientos y consultorios sea una práctica cada vez más frecuente, teniendo como finalidad cubrir la demanda observada. Entre algunos ejemplos tenemos los policlínicos privados, laboratorios clínicos y centros odontológicos. Para ello, independientemente del rubro que se elija, es necesario evaluar las políticas y normativas relacionadas al desarrollo y constitución de una empresa en salud, las cuales muchas veces son limitaciones importantes a tomar en cuenta durante el análisis de viabilidad de un proyecto (Escalante, 2013).

Entre las principales normativas reguladoras para la creación de un establecimiento de salud podemos encontrar:

- Ley General de Salud N.º 26842; la cual menciona los principales aspectos y generalidades relacionados a la gestión en salud.
- Norma técnica de salud N.º 024 MINSA/DGSP-V.01; se establecen los requisitos mínimos necesarios para poner en marcha un establecimiento de salud
- Decreto supremo N.º 013-2006-SA; la cual aprueba el reglamento de establecimientos de salud, odontológicos y otros servicios médicos de apoyo.

Pese a todo, este marco normativo aún presenta grandes limitaciones que pueden afectar la creación de una empresa, como la falta de recursos económicos, gestión deficiente, competencia empresarial local, delincuencia y la corrupción. Siendo este último uno de los factores más significativos en el sector público, registrándose cada vez más casos de corrupción empresarial en donde se suelen realizar convenios informales con otras instituciones o entidades reguladoras afectando la rentabilidad de empresas competidoras y obstaculizando el desarrollo empresarial (Otiniano, 2023).

Gráfico 1

Evolución de la percepción de la corrupción en el Perú. “Índice de percepción de la corrupción”



Fuentes: Datos macro, 2018

2. ECONÓMICO:

Otro de los aspectos claves relacionados a la regulación política es la estabilidad económica presente en el país. En este contexto, se observa, que la estabilidad peruana presento un estancamiento en su desarrollo debido al severo impacto ocasionado a la pandemia COVID 19. Esto se observó durante el 2020, en donde el Producto Bruto Interno (PBI) sufrió una caída de 11,1% (UNICEF, 2021). Este problema aún se encuentra presente en nuestra economía, ya que hasta el segundo trimestre del 2023 aún se registraba una caída de 0,5% en la economía interanual. Siendo la segunda caída consecutiva en la actividad económica nacional. Entre los principales

factores que conllevaron a esta situación se encuentran los siguientes factores (Banco de Credito del Perú, 2023):

- Reducción de inversión por parte del sector privado en el país presentando una reducción de 8,3% en el último año.
- Inestabilidad política vivida durante la pandemia, la cual generó un clima desfavorable para el crecimiento económico
- Baja productividad producto del aislamiento obligatorio
- Aumento de la informalidad laboral que afecta a la economía peruana por la limitación en la recolección de impuestos y aumento del PBI.

Pese a la situación mencionada y los factores mencionados anteriormente, la divisa peruana aún presenta una adecuada estabilidad económica, que hasta enero del 2024 se cuantificó en 3,699 soles por dólar con una apreciación posterior de 2,58% en meses posteriores. Según el banco de reserva del Perú (Banco de Credito del Perú, 2023).

3. SOCIAL:

Desde el punto de vista demográfico, el distrito de Magdalena del Mar es uno de los 43 distritos de la Provincia de Lima, Ubicado en la parte norcentral occidental del territorio peruano, con una altitud media de 58 msnm y el cual limita con los siguientes distritos: Al Norte con San Miguel, por el Este con Pueblo Libre y Jesús María, por el Sur con San Isidro y por el Oeste con el Océano Pacífico. Con una cantidad estimada de 65.139

habitantes. De acuerdo a la pirámide poblacional la mayoría de la población se encuentra entre los 15 a 59 años de edad constituyendo un 56,35% de la población censada (Bazalar, 2019).

Asimismo, según el PNUD se presentó un índice de desarrollo humano (2012) de 0,63 en el departamento de Lima y de 0,50 en el país. Además, la tasa de empleo en el distrito de Magdalena del Mar, Según el INEI fue de 25,9% (14 a 29 años), de 28,5% (30 a 44 años), de 28,4% (45 a 64 años) y de 17,0% (65 a más años). También se menciona que las principales actividades económicas fueron las actividades profesionales, científicas y técnicas con una población de 6042, dentro de las cuales se encontraban la prestación de servicios de salud general y odontológico. (Municipalidad de Magdalena, 2024)

4. TECNOLÓGICO:

En estos últimos años, se han dado también una serie de innovaciones tecnológicas que han cambiado la odontología tradicional, Implementando técnicas (preventivas, curativas no invasivos y curativas invasivos) y equipos modernos (equipo panorámico, autoclaves, cámaras intraorales, etc.) que ayudan a los odontólogos para poder diagnosticar y dar tratamiento a los diversos problemas de salud oral de una forma más efectiva, rápida y menos invasiva brindando una mayor comodidad y seguridad al paciente.

Un ejemplo de esto son las cámaras intraorales que ofrecen una visualización en tiempo real de la cavidad oral del paciente, lo cual permite realizar capturas de imagen para ser proyectadas a través de un monitor. Con ello, se creará una mejor comunicación entre profesional y paciente. Otra de las tecnologías que se vienen utilizando actualmente es la fabricación y diseño de restauraciones dentales por computadora, la impresión 3D para crear férulas, guías, prótesis dentales o láseres para la eliminación de caries entre otros (Dentaltix, 2022).

También se observa un aumento en el desarrollo de softwares y programas especializados para la atención en áreas odontológicas, los cuales permiten incrementar la cantidad de patologías que se pueden diagnosticar y solucionar, siendo de gran ayuda en la práctica clínica. Un ejemplo de ello, es el análisis cefalométrico, lo cual es muy común en el proceso de ortodoncia, ya que no necesita ser realizado manualmente debido a que cuenta con un software que facilita la realización de trazos y mediciones mucho más exactas y confiables (Figueredo, 2014).

5. ECOLÓGICO:

El ministerio del ambiente (MINAM) es la institución que se encarga del buen mantenimiento y el uso sostenible de los recursos naturales, la defensa de la variedad biológica y la calidad ambiental en beneficio de las personas y su entorno, de manera descentralizada y articulada con las organizaciones públicas, privadas y la sociedad civil (Pinella, 2019). Este se ha pronunciado

sobre un severo problema que se está presentando en la actualidad, “La contaminación hospitalaria”. De acuerdo a un estudio realizado en Ecuador (2021) se menciona que esta contaminación es producto de diversos factores. Entre los que se encuentran:

- Utilización y eliminación de medicamentos
- Uso de químicos pesados como material de limpieza
- Uso de sustancias químicas en general
- Aguas contaminadas y radiación

Para ello, la responsabilidad social debe de iniciarse dentro de la institución, con la finalidad de estimular una adecuada cultura ambiental. Esta suele enfocarse en la gestión de actividades múltiples destinadas a respetar las normas vigentes sobre el tema, regular los recursos y desechos secundarios a las actividades realizadas, así como brindar una buena gestión de residuos. Es por ello, que durante el desarrollo de la presente empresa se tendrá cuidado de analizar los servicios prestados y establecer prácticas responsables de desecho de residuos (Palacios & Erazo, 2021), así como el compromiso de radiología digital, para reducir el uso de sustancias tóxicas para el medio ambiente como son los químicos de revelado de placas radiológicas buscando incentivar el cuidado del medio ambiente.

ANÁLISIS EXTERNO EFE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS):

En el análisis externo Healthy Tooth, presenta 8 oportunidades y 7 amenazas, teniendo como resultado que el valor total del ponderado es de 3.29, y el valor total

de las amenazas es de 0.54. Dicho esto, se observa que el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, por tanto, el entorno externo es favorable para la empresa.

Healthy Tooth y sus competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ayudará a realizar el análisis competitivo y decidir la estructura o la parte llamativa de la industria, donde la organización va a competir, y poder realizar los distintos tipos de estrategias

Tabla 1

Análisis externo EFE

	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normativas vigentes actuales. • Respaldo y promoción por parte de la municipalidad mediante campañas de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto político desorganizado. • Inestabilidad económica que se asocia a costos elevados para realizar proyectos de mejora. • Alianzas estratégicas de los competidores con centros de apoyo diagnóstico o atención especializada.

Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio económico con la municipalidad de Magdalena del Mar para mejorar la cobertura de salud bucal en la población del distrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los centros odontológicos en la zona • Cartera de servicios más económica a los que se realiza en el establecimiento.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de personas en áreas estratégicas (Colegios, parques) que presenten una inadecuada salud dental o se encuentren expuestas a factores que produzcan enfermedades bucodentales a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos sociales que se encuentren presentes en el distrito y puedan afectar el desempeño del centro odontológico.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica en los tratamientos bucodentales. • Equipamiento de última generación. • Utilización de páginas web y otros medios de comunicación y difusión publicitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas de los competidores y adquisición de equipamiento complejo que supere la capacidad resolutive de nuestro centro odontológico.

Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación adecuada de residuos biológicos, químicos y comunes. • Utilización de equipos de ahorro de energía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en el suministro de agua potable o luz. • Gastos elevados en la adquisición de materiales de bioseguridad.
------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Factores externos clave

Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
La fiscalización municipal del distrito de Magdalena del Mar respalda continuamente el cumplimiento de las normativas vigentes de nuestro centro odontológico, tanto en protocolos de seguridad (infraestructura en el local) como en la calidad de atención al paciente.	0.13	3	0.39
Capacitación por la municipalidad distrital, a fin de fomentar la libre competencia.	0.10	4	0.4
Población económicamente activa en crecimiento, en el distrito de Magdalena del Mar.	0.10	4	0.4

Caries dental como segunda causa de morbilidad en el distrito de Magdalena del Mar.	0.13	3	0.39
Innovación tecnológica en los tratamientos bucodentales y disponibilidad de instrumentos y equipos de última generación que facilitan la atención del paciente.	0.13	3	0.39
Disponibilidad de sistemas digitales para la mejora de la gestión del negocio, con apoyo de los TIC para la personalización del servicio al cliente.	0.13	3	0.39
Mejora en el comportamiento en el sector de materiales odontológicos biodegradables en el distrito de Magdalena del Mar, como compromiso ecológico.	0.13	3	0.39
Amenazas			
Contexto político desorganizado y poco estable ocasiona el retraso en los servicios y obras públicas, poniendo en riesgo la afluencia de posibles pacientes.	0.08	2	0.16

Desaceleración del crecimiento de las empresas privadas en el sector odontológico y formación de nuevas empresas.	0.08	2	0.16
Tecnología en cambio y actualización constante lo cual conlleva a inversiones continuas.	0.1	3	0.18
Uso común de las tecnologías de comunicación para la elaboración de páginas web propia donde se puede acceder a la información actualizada.	0.01	1	0.01
Costo elevado de los materiales biodegradables además de un rechazo de los pacientes por algunos insumos biodegradables.	0.02	1	0.02
Introducción lenta de nuevos productos (productos biodegradables).	0.01	1	0.01
Valor ponderado			3.29

Fuente: Elaboración propia

En el modelo de Porter se consideran las siguientes fuerzas (Porter, 2017):

1. Poder de negociación de los proveedores.
2. Poder de negociación de los clientes.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. Amenaza de nuevos competidores.
5. Rivalidad entre los competidores.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Para un adecuado análisis de los proveedores de Healthy Tooth, se debe tener en cuenta el modelo de gestión como empresa, el cual tiene como base proveer el equipamiento básico, así como el local donde se llevan a cabo las prestaciones de servicios costeados todos los otros gastos que se puedan originar en la atención odontológica (insumos dentales, instrumental odontológico, computadoras y la remuneración de la asistente dental). Es por ello que, al referirse a los proveedores, se hace referencia de manera directa a: los cirujanos dentistas, los proveedores de equipamiento básico para clínicas odontológicas; al propietario del local donde se brinda la atención debido a que no es un local propio, a los contratistas que realizan la implementación de la infraestructura, así como proveedores que brindan servicios generales, servicios de mantenimiento entre otros similares.

En el caso de los proveedores que brindan equipamiento básico, se hace referencia a los que comercializan tanto equipos nacionales como equipos importados. De acuerdo a los cambios en el precio del dólar y a la situación económica que se esté viviendo en esos momentos es que surge un mayor poder de negociación. Por otro lado, se sabe que existen numerosas empresas que ofertan equipos médicos dentales, lo que genera que Healthy Tooth tenga mayor poder de negociación al tener diferentes opciones de empresas, calidad de los productos, precios y servicios

de acuerdo a lo que sea más conveniente para la empresa. Las fuentes de poder de negociación de proveedores más destacadas son:

- La cantidad de cirujanos dentistas colegiados
- Alto nivel de los proveedores de equipos dentales.
- Grado de diferenciación de los productos ofertados por los proveedores.
- Mayor oferta de locales comerciales en la zona.
- Alto nivel de proveedores de servicios generales y mantenimiento.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son los pacientes que necesitan asistencia odontológica de complejidad baja a media, los cuales no cuentan con un seguro médico odontológico y suelen vivir o trabajar cerca de la sede. Los clientes cuentan con poder de negociación cambiante en relación a los servicios dentales. Esto se establece, ya que por un lado se encuentran los clientes que deben confiar en la seguridad que brinda el establecimiento para la realización del servicio sin solicitar un precio menor. Por otro lado, se tiene a los clientes que podrían optar por un precio menor poniendo en riesgo la seguridad y calidad del servicio (Alvarez et al., 2016).

Asimismo, la variedad de centros y consultorios odontológicos que han surgido le permite al cliente tener mejores propuestas con diferentes precios que vayan acorde a su posibilidad económica. Esta situación obliga a los centros y consultorios dentales a realizar una disminución en los precios ofreciendo la misma seguridad y calidad (Colegio Odontológico del Perú, 2024).

Las fuentes del poder de negociación de los clientes son:

- ❖ Grado de información en relación a los costos, seguridad y calidad del servicio odontológico.
- ❖ Acceso a una atención y asesoramiento personalizado.
- ❖ Poder adquisitivo de los vecinos de Magdalena.
- ❖ Patrones de consumo de los usuarios objetivo.

Los factores de éxito son:

- ❖ Calidad y seguridad de servicio al cliente.
- ❖ Habilidades distintivas propias de la empresa que favorecen la fidelización del cliente.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS:

El área odontológica, se podrá dividir en diversas especialidades, las cuales permiten derivar al paciente dependiendo el tipo de tratamiento que necesite realizarse. Muchos de los tratamientos se llevan a cabo con los mismos procedimientos, por lo cual no habría necesidad de algún tipo de sustituto. Pero en la actualidad, se observa que muchas personas sin tener colegiatura ni encontrarse habilitado profesionalmente, ejercen la odontología de forma empírica y realizan los tratamientos de forma ilegal por lo tanto ofrecen productos sustitutos a un precio menor en el mercado (Hernández & Burstein, 2019).

Las fuentes más importantes de los servicios sustitutos son:

- Tecnólogos dentales que ofrezcan servicios de odontología sin ninguna acreditación.

- Centros de odontología actualmente existentes.
- Insumos de procedencia dudosa o que no cuenten con las certificaciones respectivas.
- Profesionales de odontología sin especialidad.
- Insumos de procedencia dudosa o bamba.

Los factores de éxito son:

- Transparencia al brindar los tratamientos correctos al paciente.
- Distinguir la marca.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:

La principal amenaza son los profesionales nuevos que desean ingresar a este rubro de manera independiente o con algún otro profesional. Para el ingreso de los nuevos competidores se tomará en cuenta la solvencia económica que puedan tener, para poder desarrollar un centro odontológico igual o mejor que Healthy Tooth, también se tendrá en cuenta su experiencia en el rubro de la odontología y las normas legales para el ingreso (Alvarez et al., 2016).

En lo que respecta al costo de capital y costos operativos para un profesional independiente van a ser muy altos, siendo necesario requerir de una inversión de capital (*Beltrán, 2011*), para la elaboración de un consultorio odontológico, se requiere de una inversión de inicio de US\$ 75,000 que se podría recuperar aproximadamente en 2 años. Se debe de considerar también que esta falta de capital reduciría las ganas de ingreso como competencia (Dean, 2024).

Se debe tomar en cuenta que, si un odontólogo se propone colocar un centro odontológico, va a competir con grandes marcas reconocidas de sus alrededores, las cuales ya se encuentran bien consolidadas. Por lo tanto, esto origina un tiempo mayor de retorno en la inversión y va a disminuir su éxito en el corto o mediano plazo, a menos que tenga el poder adquisitivo necesario para poder cubrir los costos fijos iniciales, visibilidad de los centros en principales avenidas y/o la capacidad de construir en tan corto tiempo una buena cartera de clientes (Alvarez et al., 2016).

Es de concluir que en el caso de Healthy Tooth, la amenaza de nuevos competidores va a ser media, ya que existen posibilidades muy grandes para el desarrollo de nuevos centros odontológicos, pero tendrán que desarrollar nuevas estrategias de reconocimiento que actualmente posee Healthy Tooth (Alvarez et al., 2016).

Las fuentes del poder de la amenaza de nuevos competidores

Las principales desventajas serán:

- Oferta de productos de calidad o especializados en un determinado servicio.
- Convenios con empresas relacionadas al rubro.
- Acceso a mayores canales de difusión o medios de comunicación.
- Dispositivos tecnológicos especializados.

Los factores de éxito son:

- Disponibilidad de un capital.
- Equipamiento completo de acuerdo a los servicios prestados.
- Profesionales prestigiosos.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

Las competencias en odontología han ido aumentando en los últimos años, la densidad de cirujanos dentistas en el sector de Magdalena del Mar es de (1.1%). El aumento en la competencia va a generar la competencia entre los centros odontológicos, y esto a la vez van a originar mayores costos en la búsqueda de pacientes, poniendo en riesgo los precios y por lo tanto también la rentabilidad (Lozano, 2017).

Existen numerosos centros odontológicos que buscan ser reconocidos en el mercado, sin embargo, solo algunos van a contar con un prestigio significativo. Para ello se empleará una buena estrategia de marketing en conjunto con la presencia que tiene este establecimiento en diferentes puntos de la ciudad. Uno de los grandes competidores de Healthy Tooth es “Multident” que cuenta con 35 locales (franquicias), “Mundo Odontic” con 3 sedes en provincias, “Centro Odontológico Andamayo”, con 2 sedes en provincias. La rivalidad entre estos competidores será muy alta, debido a sus grandes trayectorias, sus constantes publicidades, promociones, y los precios accesibles teniendo en cuenta su público objetivo.

Fuentes de rivalidad serán:

- Tasa de crecimiento en la zona.
- diferenciación de calidad y costos brindados.
- Gran cantidad de centros odontológicos.
- Rentabilidad y distintos costos financieros.

Los factores claves de éxito son:

- Disponibilidad de recursos para invertir.
- Disponibilidad de equipamiento y tiempo de atención.
- Nivel de alto flujo de comercio.
- Seguridad y alta calidad de servicio al cliente.
- Transparencia y seguridad hacia el cliente.
- Control de precios y rentabilidad.
- Uso óptimo de la capacidad instalada.

HEALTHY TOOTH Y SUS REFERENTES

Healthy Tooth se enfoca en un segmento específico, ofreciendo servicios dentales de baja y mediana complejidad, enfocándose principalmente a pacientes que no tienen ningún tipo de seguro médico y brindando sus servicios a personas que vivan o trabajen por la zona: Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel y San Isidro. Por la cual la competencia directa serán los centros odontológicos que se encuentran en los límites de las más importantes avenidas (Municipalidad de Magdalena, 2024).

En el distrito de Magdalena del Mar, Healthy Tooth empezó en el año 2017 y en la actualidad cuenta con grandes competidores, tanto centros odontológicos como odontólogos particulares, estos se ubican alrededor de Healthy Tooth, en avenidas muy concurridas. En la siguiente tabla se puede observar los 4 centros odontológicos más competitivos para la organización.

Tabla 3

Centros odontológicos competitivos de magdalena

Centros Odontológicos competitivos de Magdalena	
Clínica Dental	Dirección
Multident Magdalena	Avenida Javier Prado Oeste 617
Multident Mercado Magdalena	Jirón San Martín 575 of 201
Mundo Odontic	Jirón San Martín 604 dpto. 202
Centro Odontológico Andamayo	Jirón Francisco Bolognesi 498

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES:

Con respecto al análisis externo realizado, se concluye que Healthy Tooth no aprovecha al máximo las oportunidades que tiene debido a diferentes factores externos e internos como son la inestabilidad política, económica, los altos niveles de corrupción, entre otros ya mencionados. Ante ello, la organización responde de forma positiva ante las entidades fiscalizadoras, tanto municipal como de salud, cumpliendo así, con los criterios básicos y necesarios para su funcionamiento.

Las oportunidades potenciales que presenta Healthy Tooth, son las capacitaciones que brinda la municipalidad fomentando la libre competencia, así como la desaceleración, formación y crecimiento de nuevas empresas. Otras oportunidades secundarias son la población activa en crecimiento y aumento de casos de caries

dental como segunda causa de morbilidad, el cual la organización sabe cómo cubrir la demanda de estas patologías bucodentales mediante su capacidad tecnológica en los tratamientos odontológicos, la disponibilidad de instrumentos y equipos, así como la disponibilidad de sistemas digitales para la mejora de la gestión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO

Las 2 herramientas las cuales serán utilizadas para la evaluación interna es el AMOFITH y la matriz de factores internos (MEFI).

ANÁLISIS INTERNO AMOFITH

Dentro del plan, se realiza la evaluación interna, la cual conlleva a demarcar nuevas estrategias que permitan maximizar fortalezas y reducir las debilidades, de esta forma se construyen ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas (Alvarez et al., 2016).

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

El centro odontológico Healthy Tooth está formado por un staff de profesionales odontológicos que brindarán atención a los pacientes en las diferentes especialidades. En el área administrativa se cuenta con un manual interno de funciones, procesos administrativos y políticos del centro, que permite ofrecer un servicio estandarizado tanto para el cliente externo como interno. Además, la empresa cuenta con el permiso correspondiente de la dirección general de salud (Ministerio de Salud, 2014).

Dentro de las debilidades se tiene que:

- Healthy tooth no tiene un plan estratégico, solo un planteamiento informal y a pesar de esto, se cuenta con una misión, visión y objetivos, pero no van acorde a su planeamiento.

Se identifican las siguientes fortalezas:

- Healthy Tooth mantiene un clima laboral democrático.
- Presenta manuales y políticas internas que permiten ofrecer un servicio estandarizado tanto para el cliente interno como externo.

Gráfico 2

Estructura Organizacional Healthy Tooth



Fuente: Elaboración propia

MARKETING Y VENTAS (M)

Se asocia a un proceso de gestión y a la vez a un proceso social, del cual los clientes adquieren lo que desean llegando a satisfacer sus necesidades (Paredes, 2023).

Por lo tanto, se describirán las 4Ps del mercado:

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

PRODUCTO; la propuesta en los distintos servicios de salud será muy amplia y variada, siempre tomando en cuenta el nivel socioeconómico de las personas que se atienden. En la prestación del servicio, se contará con odontólogos con la mejor formación académica además de un alto nivel de calidad en la atención (Odontología, 2021; Sigua et al., 2020). Healthy Tooth también ofrece servicios odontológicos de menor a mediana complejidad, brindando tratamientos a los que no poseen algún tipo de seguro odontológico.

Tabla 4

Cartera de servicios sobre los tratamientos dentales ofrecidos de baja y mediana complejidad

Examen	Prevención
<ul style="list-style-type: none"> Examen con odontograma 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de estudio
<ul style="list-style-type: none"> Sellantes 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de flúor
Radiología	Operatoria
<ul style="list-style-type: none"> Bite Wing 	<ul style="list-style-type: none"> Resina Pequeña
<ul style="list-style-type: none"> Periapical 	<ul style="list-style-type: none"> Resina Mediana
<ul style="list-style-type: none"> Oclusal 	<ul style="list-style-type: none"> Resina Grande
	<ul style="list-style-type: none"> Cuellos
Periodoncia	Estética Dental
<ul style="list-style-type: none"> Profilaxis y destartaje 	<ul style="list-style-type: none"> Blanqueamiento dental básico
<ul style="list-style-type: none"> Curetaje por pieza 	<ul style="list-style-type: none"> Blanqueamiento dental mixto
<ul style="list-style-type: none"> Gingivoplastia por piezas 	<ul style="list-style-type: none"> Blanqueamiento dental con luz halógena

-
- Raspaje por sector

- Carillas de porcelana

- Carillas de resina

Cirugías

Ortodoncia

- Extracción simple
- Extracción compleja
- Extracción con endodoncia
- Extracción de terceras molares
(Semimpactadas, impactadas,
retenidas)
- Extracción de caninos retenidos

- Brackets metálicos y estéticos
- Contenciones

Coronas y prótesis dentales

Tratamientos de emergencia

- Corona de ivocrom
- Corona de veneer
- Prótesis parcial removible
- Prótesis total
- Prótesis parcial con wipla
- Incrustación de resina
- Incrustación de porcelana
- Perno con fibra de vidrio
- Coronas de metal o porcelana

- Eugenato
- Apertura cameral
- Drenaje de absceso
- Sutura
- Cementación de prótesis y coronas
- Reparación de prótesis y coronas

Fuente: Elaboración propia

Se debe mencionar que la mayoría de los pacientes son los que viven o trabajan cerca de la zona o alrededor del centro odontológico, por ello, se deberá tener en cuenta 3 puntos fundamentales:

- Tratamientos oportunos, los pacientes nuevos y antiguos necesitarán una atención oportuna, por eso se deberá tener en cuenta el factor tiempo
- Los tratamientos dentales deben de presentar una calidad adecuada que permita la competitividad con otros servicios similares en el mercado local además de que estos duren un tiempo prolongado
- Profesionales con gran trayectoria en el sector odontológico.

Precio; el centro odontológico mantendrá precios flexibles de acuerdo a la coyuntura actual (Peñaliza, 2008).

Plaza; Respecto a los canales de distribución tomados en cuenta para informar sobre nuestros servicios en Magdalena del Mar, se cuenta con canales digitales directos empleando como herramienta las plataformas sociales existentes como Facebook, Whatsapp, Tiktok, etc. Todo esto con la finalidad de atraer clientes hacia el establecimiento físico e informar los servicios que prestamos (rehabilitación oral, ortodoncia, cirugías, estéticas y endodoncias). (Peñaliza, 2008).

Promoción; Se emplearán las redes sociales historias, publicaciones masivas, con alta afluencia de suscriptores y seguidores, con publicaciones pagadas y canjes con artistas conocidos en el medio (Peñaliza, 2008).

Dentro de las fortalezas se encuentran:

- Precios flexibles de acuerdo a la coyuntura actual.
- Cirujanos dentistas con la mejor formación académica.
- Fuerte presencia en redes sociales.

Dentro de las debilidades principales se encuentra:

- No se cuenta con una página web

OPERACIONES Y LOGÍSTICA (O)

Tendrá una base logística que permitirá a los odontólogos satisfacer a sus pacientes en todo momento. (Pares & Castro, 2020) Los proveedores dentales, se encargarán de brindar al centro odontológico todos los materiales usados con mayor frecuencia, así como aquellos empleados para realizar las restauraciones como son la resina, ionómeros de vidrio, puentes de porcelana y tratamientos estéticos, los cuales son los tratamientos más comunes en la práctica diaria. El uso de todos estos materiales es verificado por cada odontólogo tratante, el mobiliario y el mantenimiento de todos los equipos e instrumental, está a cargo del administrador de la empresa.

El tratamiento de rehabilitación oral, constituye una fuerte entrada de ingreso para el centro odontológico, una de las fortalezas de Healthy Tooth será:

- Los consultorios y la sala de rayos x se encuentran totalmente equipados
- El abastecimiento de insumos a todos los odontólogos para cada tipo de tratamiento

Tabla 5

Cadena de valor de la empresa Healthy Tooth

Infraestructura: el centro odontológico, cuenta con una sede en Magdalena del Mar, cuenta con área de recepción, sala de espera, 2 consultorios, zona de equipos de rayos X y una zona de esterilización

Recursos humanos: el centro cuenta con 7 empleados, 5 odontólogos, 1 recepcionista, 1 asistente dental, pero los odontólogos son contratados por el mismo centro odontológico y no reciben beneficios laborales.

Tecnología: los consultorios y la sala de rayos x se encuentran totalmente equipados, asimismo se contará con personal encargado del buen mantenimiento de cada equipo, y abastecimiento de materiales.

Abastecimiento: el centro odontológico tiene sus proveedores de equipos dentales, materiales dentales e insumos dentales

Logística externa	Operaciones	Logística interna	Marketing	Servicios
Los pacientes que llegan al centro, de acuerdo a sus citas ya programadas, pasan al	Se cuenta con una recepcionista, la cual realiza la cita con cada odontólogo, respetando las	Los equipos, insumos y materiales dentales son adquiridos por el centro odontológico,	Esta área de se encarga de realizar promociones y publicidad en las diferentes	El centro cuenta con un manual de atención a los pacientes, como

consultorio preferencias de mediante plataformas, también un respectivo y los pacientes o proveedores a la vez de manual para es atendido dando locales, los colocar el personal por su continuidad de cuales se les afiches, administrati odontólogo, los tratamientos realiza el pago banners vo y este registra que el servicio en soles y si el informativos odontólogos su tratamiento brinda, luego es caso lo amerita en la misma , lo cual se en la historia remunerado el en diversas sede va clínica y luego 50 % del total cuotas. renovando pasa a la del tratamiento cada cierto recepción y se les emite un tiempo. donde realiza recibo por el pago de honorarios dicho tratamiento emitiendo una boleta o factura.

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS HUMANOS (H)

Healthy tooth contará con 7 empleados: 5 odontólogos, 1 auxiliar de admisión, 1 asistente dental. En el caso de los odontólogos, estos son seleccionados por el mismo centro odontológico y no reciben beneficios laborales, ya que sus pagos se

realizan por recibos por honorarios y por porcentaje. 40% son mujeres y el 60% son varones. El promedio remunerativo se encuentra entre S/.700 y S/.1,500 dependiendo de la categoría del trabajador, en el caso de los odontólogos la remuneración diaria es el 50% de los tratamientos realizados durante su jornada laboral. Se menciona también que tiene un alto nivel de rotación de talento humano (Sigua et al., 2020).

El staff de odontólogos, deberán reunir requisitos que se ajusten a un perfil con las siguientes características: cirujanos dentistas titulados que tengan como mínimo 6 años de experiencia como cirujano dentista y 2 años de experiencia como especialista en un área específica (odontopediatra, especialista en ortodoncia, especialista en periodoncia, especialista en endodoncia, etc). En cuanto al clima organizacional, el área de recursos humanos se preocupará por la motivación e integración de sus miembros, por ello se organizará reuniones de confraternidad en fechas importantes (onomásticos, festividades nacionales y días religiosos).

La principal fortaleza en Healthy Tooth será:

- La exigencia de altos estándares académicos y experiencia laboral mínima de 6 años en los profesionales que brindan el servicio odontológico.

Como debilidades serán:

- Alto nivel de rotación de los profesionales dentales.
- No se cuenta con una suscripción a través de un contrato.

FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

La contabilidad y las finanzas, es una de las partes más importantes que va a tener un negocio, porque permitirá ver la situación real financiera y económica de la empresa, su desarrollo, y lo que se espera de ella en un tiempo determinado. Por lo tanto, se logrará tener la idea de cuánto se tiene, cuánto se gana, y en qué se gasta lo que se ha ganado. La contabilidad permite conocer el pasado, el presente y prever el futuro de una empresa (Dean, 2024).

Una de las principales fortalezas:

- Se mantendrá un adecuado control de los egresos e ingresos de la organización.

Una debilidad es:

- Es el desbalance de un año a otro que es un poco marcado.

Tabla 6

Cuadro de ingresos, salidas y ganancias de Healthy Tooth

MES	VENTAS	COSTOS	VENTAS	COSTO
AÑO	2019	2019	2018	2018
Enero	13,880	6,940	10,120	5,060
Febrero	14,670	7,335	11,500	5,750
Marzo	14,170	7,085	11,360	5,680
Abril	15,680	7,840	8,660	4,330
Mayo	15,120	7,560	9,860	4,930
Junio	14,820	7,410	13,480	6,740
Julio	13,930	6,965	16,600	8,300

Agosto	15,600	7,800	10,850	5,425
Septiembre	15,840	7,920	10,500	5,250
Octubre	16,400	8,200	12,400	6,200
Noviembre	16,850	8,425	13,840	6,920
Diciembre	18,830	9,415	15,900	7,950
Total	185,790	92,895	145,070	72,535

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Estado de la situación financiera de la clínica dental Healthy Tooth – Periodo 2018-2019

Estado Situación Financiera
31 de diciembre de 2019 y de 2018

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018		31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Activos			Pasivos		
Activos corrientes			Pasivos corrientes		
Efectivo y equivalente de efectivo	5,500	4,000	Cuentas por pagar comerciales	2,000	2,500
Cuentas por cobrar comerciales	12,000	10,000	Obligaciones financieras		30,000
Otras cuentas por cobrar	4,500	4,000	Otras cuentas por pagar	1,000	500
Existencias	41,000	38,762	Total pasivos corrientes	3,000	33,000
Pago diferido (alquiler)	13,000	13,000			
Total activos corrientes	76,000	69,762	Pasivo no corrientes	-	-
Activos no corrientes			Total pasivos	3,000	33,000
Inmuebles, maquinaria y equipo	75,854	83,946			
Depreciación Acumulada	8,093	8,093	Patrimonio		
Activos Intangibles	-	-	- Capital emitido	156,946	128,801
Total activos no corrientes	83,946	92,039	Total patrimonio	156,946	128,801
Total activos	159,946	161,801	Total pasivos y patrimonio	159,946	161,801

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Estado de la situación financiera de la clínica dental Healthy Tooth – Periodo 2018-2019

Estado de Resultados Integrales**Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y de 2018**

	2019	2018
Venta de bienes y servicios	185,790	145,070
Costo de ventas	92,895	140,609
Ganancia bruta	92,895	72,535
Gastos de ventas	7,800	7,800
Gastos de administracion	48,394	48,394
Otros ingresos	-	-
Otros gastos	-	-
Utilidad Operativa	36,701	16,341
Gastos financieros	-	(2,923)
Participacion en el resultado de la asociada	-	-
Utilidad (perdida) antes de impuestos a las ganancias	36,701	19,264
Impuesto a las ganancias	10,827	5,683
Utilidad (perdida) neta	25,874	13,581

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Ratios financieros de la clínica dental Healthy Tooth – Periodo 2018-2019

RATIOS FINANCIEROS		2019	2018
Rentabilidad de las ventas ROS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	13.9%	9.4%
Rendimiento sobre el Patrimonio ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	16%	11%
Rendimiento de los Activos Totales ROA	$\frac{\text{Utilidad antes de Part. e impuesto}}{\text{Activo Total}}$	23%	12%
Indice de Solvencia	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$	0.019	0.20
Prueba Acida	$\frac{\text{Activo corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	12	1
Indice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0.019	0.26

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Con respecto al análisis de los EEFF se observa una rentabilidad sobre las ventas (ROS) de 13.9% del año 2019 y 9.4% del año 2018. Esto nos indica que por cada s/. 100 de ventas la empresa gana S/. 13.9 en el año 2019. También se observa un incremento porcentual debido a que el préstamo que obtuvo lo cancelo en el año 2018. Con respecto al rendimiento del patrimonio (ROE) nos muestra un resultado del 16% y 11% año 2019 y 2018 respectivamente se puede determinar que la

empresa genera rentabilidad, pero no está aprovechando al máximo el patrimonio con el que cuenta.

La organización arroja un rendimiento de los activos totales (ROA) de 23% y 12% el año 2019 y 2018 observándose una mejora sustancial a lo percibido el año 2019 con respecto al rendimiento del activo total de la empresa. Las fortalezas que presenta el área de finanzas es el adecuado control contable mediante el uso de una planificación de recursos empresariales. La principal debilidad que se puede identificar es la baja rentabilidad, debido a que no está aprovechando al máximo la capacidad instalada de la empresa. Por otro lado, una de las fortalezas más resaltantes es la prueba ácida 12 del 2019 esto nos indica que por cada S/.1 sol de deuda se cuenta con s/.12 soles para pagar esto sin considerar el activo líquido que tiene la empresa relacionada a los inventarios.

Otra fortaleza del establecimiento relacionado al índice de endeudamiento es que dentro de las políticas que tiene es trabajar con su capital propio producto de esto su nivel de endeudamiento es bajo.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

El uso de los sistemas informáticos en los diferentes servicios de salud, no es algo nuevo. Un ejemplo de ello, son los sistemas implementados por el Centro Latinoamericano de Perinatología, que son: el SIP (Sistema Informático Perinatal), el SIA (Sistema Informático del Adolescente), y el SIN (Sistema Informático del Niño); los que con el pasar de los años han ido mejorando, convirtiéndose en la

base para la recolección y procesamiento de los datos; favoreciendo la obtención de información uniforme

Por ello se menciona que un sistema de Información sanitario es un instrumento que ayudará a conocer las opciones con que se cuenta para alcanzar una meta específica. Al realizar el análisis, en base al enfoque del sistema de información y comunicaciones de Healthy Tooth. Se identifica que la empresa solo cuenta con procesos manuales, no implementado un sistema de información sanitaria específica (software), que facilite realizar la gestión de información integrada en la administración, la atención odontológica, la contabilidad y las finanzas (Carruitero, 2020).

Asimismo, Healthy Tooth tampoco contará con una página web en donde se realice la descripción de los servicios que ofrece, sin embargo, utilizará las redes sociales como un medio atractivo y amigable para hacerse conocido en el sector odontológico.

Una de las fortalezas principales:

- Uso de redes sociales que brindará un entorno mucho más amigable e interactivo con mayor alcance al cliente.

Dentro de las debilidades identificadas se tienen las siguientes:

- Deficiente gestión de información
- Falta implementar un sistema de información específico (software)

TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La tecnología e investigación es una parte fundamental en la empresa, pero en la actualidad estas actividades se muestran pasivas, en cuanto a los materiales que se usan para todos los procedimientos dentales, la empresa adquiere materiales de alta calidad, los cuales son proporcionados a los odontólogos, las marcas más usadas son 3M (USA), FUJI (Japón), VOCO (Alemania). Para los tratamientos de rehabilitación oral se suelen emplear rejillas de metal, porcelana, etc. Las cuales son de origen brasileño.(Peñaliza, 2008).

Asimismo, entre las debilidades percibidas se encuentran:

- Mantendrá el trabajo tradicional.
- La innovación tecnológica es lenta (equipos radiográficos digitales, equipo panorámico) lo cual marcará una gran diferencia con las competencias directas.

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite estimar las fortalezas y debilidades, se han evidenciado 18 factores esenciales de éxito, diez fortalezas y ocho debilidades, el resultado de la matriz es 3.34 el cual señala que se ubica sobre el promedio en el uso de sus fortalezas internas. Se evidencia en la siguiente tabla la matriz.

Tabla 10*Factores internos clave de la clínica dental Healthy Tooth – Periodo*

Factores internos clave	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Healthy Tooth mantiene un clima laboral democrático	0.1	4	0.4
Se cuenta con manuales y políticas internas que permiten ofrecer un servicio estandarizado tanto para el cliente interno como externo.	0.1	4	0.4
Presenta precios flexibles de acuerdo a la coyuntura actual.	0.1	4	0.4
Se cuenta con cirujanos dentistas con la mejor formación académica	0.06	3	0.18
Tiene una fuerte presencia en redes sociales	0.05	2	0.10
Los consultorios y la sala de rayos x se encuentran totalmente equipados	0.1	4	0.4
El abastecimiento de insumos a todos los odontólogos para cada tipo de tratamiento	0.05	4	0.2
Control adecuado de ingresos y egresos	0.03	1	0.03

La exigencia de altos estándares académicos y experiencia laboral mínima de 6 años en los profesionales que brindan el servicio al cliente.	0.05	4	0.2
Uso de redes sociales que brindará un entorno mucho más amigable con mayor alcance al cliente.	0.02	1	0.02
Debilidades			
Planteamiento estratégico informal	0.06	2	0.12
Alto nivel de rotación de los profesionales dentales	0.04	1	0.04
Personal no tiene beneficios laborales	0.09	1	0.09
No se cuenta con una página web	0.03	1	0.03
Desbalance de un año a otro (2018-2019)	0.02	1	0.02
No se cuenta con sistema de información especializado(software)	0.01	1	0.01
Realización de procesos manuales	0.08	1	0.08
Innovación tecnológica lenta y tradicional	0.1	1	0.1
Valor ponderado			3.34

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

Se evaluará los Objetivos a Largo Plazo (OLP) basados en la evaluación interna y externa respectivamente. En esta parte se empleará la Teoría Tridimensional de Hartmann (1957/1983), que se aplica a una empresa la cual toma en cuenta tres componentes: Los Intereses Organizacionales, el Potencial Organizacional y los Principios Cardinales (Otiniano, 2023).

Gráfico 3

Teoría tridimensional aplicada a las organizaciones



Fuente: "The relations of nations," por F.H. Hartmann, 1957/1983, 6th ed., New York, NY:

Macmillan

5.1. INTERESES DE ORGANIZACIÓN

Los intereses de Healthy Tooth están basados en la calidad de prestación de servicio de forma integral. Tanto para pacientes que acuden al establecimiento como para aquellos pacientes postrados o complejos que no se pueden desplazar fuera de su domicilio. Para estos últimos se realizará un seguimiento

mediante llamada telefónica, buscando alcanzar una satisfacción óptima al relacionarse adecuadamente con las necesidades que presentan los pacientes además de emplear una alta calidad profesional con la que se brindan las atenciones odontológicas.

5.1.1. RENTABILIDAD CONSTANTE

El modelo de plan estratégico de Healthy Tooth resultante asegurará una rentabilidad constante a largo plazo, lo cual también va a permitir que los planes sean insertados en todos sus aspectos y que los accionistas vean el rédito de su inversión. Es por ello, que se busca que las estrategias se enfoquen en la organización logística, brindando una alta calidad al servicio prestado al cliente, generando cada vez más rentabilidad a largo plazo y promoviendo la cobertura de los costos financieros. Esto a su vez genera un control sobre los precios, mediante la consciencia monetaria social, dentro del marco de ética en salud.

5.1.2. NORMALIZAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

La implementación de un adecuado esquema de procesos en todos los servicios odontológicos brindados permitirá la optimización de recursos, así como el proporcionar un nivel de atención más eficiente y personalizado. De igual manera, se busca complementar la cartera de servicios prestados mejorando el valor añadido de estos, evitando a su vez el gasto excesivo de recursos. Dicho lo anterior, las decisiones a tomar

deben de ser las más acertadas para la mejora de la eficiencia siendo primordial la normalización de los procesos.

5.1.3. RECURSOS HUMANOS COMPETENTES

El recurso humano requerido por la empresa de primer nivel debe de encontrarse altamente calificado, que puedan trabajar en equipo adecuadamente y al mismo tiempo competente, el cual es uno de los componentes esenciales para la organización y desarrollo de nuevas habilidades. Este recurso brinda y emplea de forma eficiente los demás recursos de la organización teniendo en cuenta el plan de capacitación de la organización. Es por ello, que buscando el cumplimiento de las metas establecidas se buscará direccionar de forma adecuada y óptima los recursos humanos con los que se cuenta tomando en cuenta la distribución del gráfico 4.

Gráfico 4

Elementos fundamentales para el direccionamiento de los recursos humanos



Fuente: Castillo, 1993, p.191

5.1.4. VENTAS Y SERVICIOS

Las ventas en Healthy Tooth originan ingresos que facilitan el cumplimiento de las obligaciones y generan rentabilidad para la organización. La empresa también tiene un enfoque orientado a desarrollar planes nuevos de salud odontológicos, así como una adecuada incursión en el mercado de salud pública mediante la inclusión de salud odontológica a través de la red de atención, atendiendo por igual y respetando al cliente. Estas acciones tienen como enfoque el cubrir todas

sus expectativas con la más alta calidad de atención, así como implementar un área de telemedicina, servicio a domicilio, y atraer pacientes de todo el país y el extranjero.

5.1.5. INCREMENTAR Y DESCENTRALIZAR LA INFRAESTRUCTURA

Este objetivo permitirá un mayor acceso a los pacientes, puesto que el recurso humano debe explotar al máximo cada espacio y maquinaria, así como la tecnología de los equipos implementados en la organización, y los proveedores que brindan servicios generales y de mantenimiento de la infraestructura. También se busca aumentar la presencia del establecimiento en varios puntos de Lima Metropolitana, mediante la apertura de nuevas sedes a largo plazo.

5.1.6. MAXIMIZAR USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Healthy Tooth, presenta características valiosas, lo cual lo perfila como un establecimiento de alto potencial atractivo para invertir con altos márgenes de rentabilidad. (Plan de negocio, 2013). El mercado en el Perú es diverso y amplio, tanto en la capital, como en provincias, en menor escala, por ejemplo, Según la Organización Panamericana de la Salud (PAHO, 2020) se evidencia que el 90% de la población peruana de jóvenes de 15 años tienen más de tres caries, y aproximadamente el 100% del grupo etario mayor de 25 años sufre de afecciones, con alto riesgo de perder piezas dentales. Esto se debe básicamente a dos razones:

1. La situación económica: Cada 1/10 personas tiene los recursos para costear un tratamiento odontológico.
2. Ineficiente modelo de atención: Se aplican técnicas odontológicas de manera muy tardía. el 65% se ubican a posteriori de la enfermedad, el 25% durante y solo el 10% a priori de la enfermedad (Universidad de Piura, 2013).

Es por ello que Healthy Tooth Dental Center, busca llevar a cabo inversiones en los siguientes aspectos:

- Infraestructura: el cual busca maximizar el uso de toda la infraestructura del local, incluyendo maquinaria, y equipos.
- Tecnología: Para asegurar la continuidad operativa de la maquinaria, el recurso humano debe encontrarse en uso continuo de las mismas, con un 100% de la operatividad, y en las distintas técnicas que puedan ser usadas como herramienta para cada casuística, así como mantenerse a la vanguardia de la innovación de la misma.
- Investigación y desarrollo: El recurso humano, que explota al máximo las herramientas adecuadas para encontrarse en constante investigación, permite el desarrollo de las habilidades, tanto de nuevas técnicas odontológicas, prácticas y tecnología más innovadora, mejora al máximo la eficiencia y eficacia, otorgando la más alta calidad de atención y preferencia por parte de los clientes.

5.2. POTENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN HEALTHY TOOTH

El potencial de organización de Healthy Tooth se ha determinado definiendo las fortalezas y debilidades que la distingue, buscando sus competencias distintivas en relación a la de sus contendientes:

5.2.1. LIDERAZGO

La Gerente General de Healthy Tooth ha generado liderazgo transformador, enfocándose en el éxito de la empresa además del talento humano que lo acompaña. Es por ello, que se lleva a cabo una rigurosa selección en la gestión del talento humano, habiendo desarrollado diversas técnicas especializadas, desde evaluaciones profesionales, personales y psicológicas para satisfacer todas las necesidades que requiera el cliente.

5.2.2. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.

Estructuralmente, la organización es muy clara en su misión y visión, así como de sus objetivos para llegar a ella. Todo el grupo administrativo tiene muy claro cuáles son los ideales, los objetivos de la empresa y comprenden hacia qué dirección va enfocada la organización. Esto conlleva a brindar una alta calidad de atención para cubrir todas las expectativas del cliente. Sin embargo, para llegar a ello, debe ser reconocido por todos los clientes de la población del distrito de Magdalena del Mar y tienen que potenciar todas las estrategias de marketing.

5.2.3. MARKETING Y VENTAS.

En esta área se han desarrollado ventajas, gracias a la implementación de las redes sociales y al mayor uso de la tecnología como avisos en YouTube, Facebook e Instagram entre otros. También se ha hecho un mayor esfuerzo publicitario con los banners que se colocan en la sede, así como la educación odontológica continúa buscando desarrollar nuevas técnicas y mantenerse a la vanguardia odontológica, educación preventiva y reconocimiento de patologías odontológicas de los clientes mediante el uso de diversas líneas de las telecomunicaciones, desarrollando clases en vivo, teleconsultas personalizadas masivas, consultorio interactivo, entre otros.

Asimismo, la mejora continua, promueve el interés de accionistas como el de marcas farmacéuticas odontológicas reconocidas que brinden auspicio tanto monetario, como de mantenimiento de maquinarias, y de marketing por las plataformas de cada marca, asociada con la organización. Ejemplo:

Gráfico 5

Marcas de productos dentales comerciales con las que se busca realizar alianzas estratégicas



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. OPERACIONES.

La infraestructura del establecimiento Healthy Tooth, en la actualidad se considera deficiente, debido al espacio limitado que presenta para el desarrollo de todos los servicios de salud que se ofrecen al usuario externo. Esto conlleva a que el aforo de pacientes que se pueda atender de forma presencial sea limitado además de generar una disminución en la rentabilidad de la empresa. Esta situación cobro mayor relevancia durante la pandemia ocasionada por el COVID 19. No obstante, al igual que la totalidad de establecimientos enfocados a la salud pública, se optó por realizar actividades de telesalud y telemedicina mediante el uso de herramientas de comunicación como es la atención móvil, el cual se realiza asistencia odontológica domiciliaria con las medidas de bioseguridad respectivas.

Otro punto a destacar es el equipamiento, ya que se cuenta con todos los equipos necesarios para cumplir con los servicios ofrecidos garantizando una alta calidad de atención, con diagnósticos precisos y efectivos.

5.2.5. FINANZAS Y CONTABILIDAD.

Una de las ventajas identificadas es que cuenta con un sistema de análisis de costos, lo cual mantiene un adecuado control de los ingresos y egresos de la empresa, mediante la contabilidad realizada de forma mensual y anual y evaluando elevaciones de ingresos y egresos por temporada, así

como brindar soluciones de forma inmediata ante algún descenso monetario.

La gerencia de la organización, aún no pretende acceder a algún crédito empresarial, ya que hasta el momento, se tiene previsto con el plan de continuidad reducir costos. A su vez, se tiene previsto continuar con el plan de marketing, el cual beneficia directamente las finanzas de la organización como, por ejemplo, la inversión de marcas, así como aliados estratégicos que brinden servicio de mantenimiento y marketing, evitando egresos monetarios no contemplados.

5.2.6. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es altamente competitivo, siempre a la vanguardia de la tecnología e innovación y calificado con evaluación de alta calidad, desde su ingreso y en proceso de mejora continua, hasta la culminación de contrato, con baja rotación de personal.

5.2.7. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

El Sistema de información y comunicaciones, forma parte de un requisito básico y fundamental para la organización, puesto a que desde la coyuntura de la pandemia COVID-19, se han ido implementando modificaciones, como el uso de las telecomunicaciones, plataformas digitales, u otros que promueven la investigación para que el personal de la salud se encuentre a la vanguardia de nuevas técnicas que garanticen la

alta calidad de la atención odontológica, además de aumentar la eficiencia y eficacia de la misma. Al mismo tiempo, se implementa el uso de computadoras, tanto para el registro de pacientes, programaciones de citas, y sistema contable.

Se requerirá el uso de software para registro clínico odontológico (historia clínica electrónica odontológica), así como para la realización de actividades preventivo promocionales enfocados en el diagnóstico como en la prevención y educación en salud odontológica con los pacientes y población de Magdalena del Mar. Para la difusión se utilizará las redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp u otros. También se empleará las teleconsultas odontológicas con los pacientes que no puedan asistir vía presencial por diversos motivos.

5.2.8. TECNOLOGÍA.

La gerencia de la organización es la responsable de la adquisición de los equipos necesarios para la realización eficiente de las actividades de atención de salud por cada odontólogo, buscando garantizar la eficiencia y eficacia de las diversas técnicas aplicadas con la adecuada tecnología, sobre los clientes. Muchos de los equipos han sido obtenidos con crédito de los proveedores y también mediante el sistema de tercerización, manteniéndose a la vanguardia con respecto a la innovación de equipos odontológicos, como luz alógena y kits de blanqueamiento dental, así

como con las máquinas de última generación. Esto es una ventaja porque permite diagnósticos exactos y rápidos.

Todo esto conlleva a que, gracias al uso de la tecnología, los profesionales de la salud, se encuentren a la vanguardia del desarrollo de nuevas técnicas que les permitan diferenciarse de la competencia, buscando un reconocimiento de cada vez mayor por los clientes del distrito de Magdalena del Mar, todo gracias a la tecnología.

5.3. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Como parte central de la formulación estratégica es el planeamiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), expresados en la visión y misión de la organización, así como de los insumos que se han trabajado en los capítulos anteriores.

OLP 1.

Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará la expansión del establecimiento dentro del distrito de Magdalena del mar y posteriormente a los distritos aledaños (Miraflores, San Isidro, Jesús Maria, Ica y Arequipa). Mediante la alta calidad de atención, mayor rentabilidad, y aumento de las atenciones.

OLP 2.

Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará obtener la certificación ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad).

OLP 3.

Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, tendrá un compromiso mediante el desarrollo sostenible, con el uso de materiales biodegradables, reciclables y energías renovables, que contribuirán con el medio ambiente.

OLP 4

Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, será referente en investigación odontológica, al contar con alianzas estratégicas con universidades de prestigio que cuenten con la carrera de odontología como la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur o la Universidad Privada San Juan Bautista.

OLP 5

Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, implementará mejoras en el proceso tecnológico en la organización, como es la utilización de un sistema de telemedicina para el seguimiento de pacientes continuadores.

Tabla 11*Matriz de intereses de la organización*

Interés	Vital	Importante	Periférico
Brindar servicios de excelencia en el distrito de Magdalena del Mar	Centro odontológico Healthy Tooth Médicos odontólogos	MINSA	Colegio de Odontólogos Clínicas dentales informales Técnicos odontólogos
Incrementar y descentralizar la infraestructura que permita un mayor acceso a los clientes	Centro Odontológico Healthy Tooth	MINSA Profesionales odontológicos	Boticas y farmacias Laboratorios clínicos
Alta rentabilidad	Gerente General	Competidores de establecimientos odontológicos privados y públicos (Establecimiento s MINSA, EsSalud o de la municipalidad)	Laboratorios clínicos

Obtener certificación de calidad ISO 9001	Gerente General	MINSA	Competidores Essalud EPS
Maximizar la publicidad en redes sociales y medios de comunicación masivos	Centro odontológico Healthy Tooth	Competidores de establecimientos odontológicos privados y públicos (Establecimientos MINSA, EsSalud o de la municipalidad)	Colegio de Odontólogos Clínicas dentales Competencia
ser referente en la investigación odontológica estableciendo alianzas con universidades peruanas cercanas que presenten la carrera de odontología o estomatología	Centro odontológico Healthy Tooth Universidades Prestigiosas del país	MINSA Profesionales Odontólogos	Competidores
Contar con un software médico para la tele atención y	Centro odontológico Healthy Tooth	Minsa	Competidores

teleseguimiento de los	Empresa que
pacientes continuadores	brinda software
	de historias
	clínicas

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ FODA

Tabla 12

Matriz FODA de la organización

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1) Healthy Tooth mantiene un clima laboral democrático	1) Planteamiento estratégico informal
2) Manuales y políticas internas que permiten ofrecer un servicio estandarizado tanto para el cliente interno	2) alto nivel de rotación de los profesionales dentales
3) Precios flexibles de acuerdo a la coyuntura actual	3) No se cuenta con una página web
	4) Desbalance de un año a otro (2018-2019)
	5) Realización de procesos manuales

-
- 4) Cirujanos dentistas con la mejor formación académica
- 6) Innovación tecnológica lenta y tradicional
- 5) Fuerte presencia en redes sociales
- 6) Los consultorios y la sala de rayos x se encuentran totalmente equipados
- 7) El abastecimiento de insumos a todos los odontólogos para cada tipo de tratamiento
- 8) Control adecuado de ingresos y egresos
- 9) La exigencia de altos estándares académicos y experiencia laboral mínima de 6 años
-

en los
profesionales que
brindan el servicio
al cliente.

10) Uso de redes
sociales que
brindará un
entorno mucho
más amigable e
interactivo con
mayor alcance al
cliente

Oportunidades (O)

Estrategias FO

Estrategias DO

1) La fiscalización municipal del distrito de Magdalena del Mar respalda continuamente el cumplimiento de las normativas vigentes de nuestro centro odontológico, tanto en protocolos de seguridad (infraestructura en el local) como en la calidad de atención al paciente.

1) Posicionarse dentro del mercado competitivo con el crecimiento del centro odontológico F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, O3, O4, O8

1) Formalizar el plan estratégico para mejorar la gestión de procesos. D1, O1, O2
2) Implementar la tercerización de un software para la gestión odontológica

<p>2) Capacitación por la municipalidad distrital, a fin de fomentar la libre competencia</p>	<p>2) Mejora de los servicios odontológicos para los actuales y futuros clientes.</p>
<p>3) Población económicamente activa en crecimiento.</p>	<p>asistencial, D1, D6, D7, D8, 06</p>
<p>4) Caries dental como segunda causa de morbilidad</p>	<p>F4, F3, F6, F7, F9, O3, O5</p>
<p>5) Innovación tecnológica en los tratamientos bucodentales y disponibilidad de instrumentos y equipos de última generación que facilitan la atención del paciente.</p>	<p>3) Implementar sistemas tecnológicos de mayor alcance para mejorar la gestión del negocio, F10, F5, 06</p>
<p>6) Disponibilidad de sistemas digitales para la mejora de la gestión del negocio, con apoyo de los TIC para la personalización del servicio al cliente.</p>	<p>4) Potencializar la calidad de atención odontológica superando los estándares. F2, F1, F3, O1, O2</p>
<p>7) Requerimiento de un nuevo comportamiento en el sector</p>	<p>5) Enseñar un nuevo estilo de vida comprometidos con el desarrollo</p>

de materiales odontológicos sostenible
 biodegradables en el distrito (implementación
 de Magdalena del Mar, de materiales
 como compromiso odontológicos
 ecológico. biodegradables).

6) Generar convenios
 con universidades
 de prestigio a nivel
 nacional, para la
 investigación en el
 área odontológica

Amenazas (A)

Estrategias FA

Estrategias DA

<p>1) Contexto político desorganizado y poco estable ocasiona el retraso en los servicios y obras públicas, poniendo en riesgo la afluencia de posibles pacientes.</p> <p>2) Desaceleración del crecimiento de las empresas privadas en el sector odontológico y formación de nuevas empresas</p>	<p>1) Implementar técnicas de marketing que se adapte a las necesidades del paciente como planes de salud odontológicos. A2, F2, F3</p> <p>2) Potenciar la presencia del centro</p>	<p>1) Incrementar progresivamente la inversión en tecnología. D4, D6, D7, D8, A3, A4</p>
---	---	--

-
- 3) La tecnología cambia constantemente y esto conlleva a inversiones continuas. odontológico en redes sociales. F5, F10, A3, A4
- 4) La mayoría de clínicas dentales cuentan con una página web propia donde se puede acceder a la información actualizada
- 5) Los materiales biodegradables suelen tener un costo alto.
- 6) Introducción lenta de nuevos productos (productos biodegradables)
- 7) Rechazo de los pacientes por algunos insumos biodegradables
-

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)

MPEYEA se usará para establecer la decisión estratégica más idónea para la organización. Los puntos tomados en cuenta son:

- Fortaleza de la industria (FI)
- Fortaleza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)
- Estabilidad del entorno (EE)

Estos cuatro puntos formarán un marco de 4 cuadrantes.

En la siguiente tabla se presenta la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de Healthy Tooth. El resultado evidencia un promedio de 4, de acuerdo a la información financiera del capítulo

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)

Tabla 13

Matriz de priorización de factores que influyen en la fortaleza financiera

Factores determinantes		Puntaje							
Rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	2
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	3
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	6
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	6

Capital requerido		0	1	2	3	4	5	6	3
vs disponible	Alto								
								Promedio	4

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro, se muestra la calificación de los factores determinantes de las ventajas competitivas (VC), el resultado ponderado que evidencia la matriz es de -3.6, destacando la calidad del producto y participación en el mercado, teniendo ellos los puntajes más altos, pero a la vez teniendo una integración vertical baja con una calificación baja.

MATRIZ DE FACTORES DETERMINANTES DE VENTAJAS

COMPETITIVAS (VC)

Tabla 14

Matriz de factores determinantes de ventajas competitivas

Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-5
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-5
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-3

Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
		Promedio – 6				-3.6				

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), el resultado ponderado es de 4.2, donde el potencial crecimiento y la facilidad de entrada al mercado son los que tienen el puntaje más alto, mientras que la productividad y utilización de la capacidad tiene un puntaje bajo.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)

Tabla 15

Matriz de calificación de factores determinantes en la fortaleza de la industria

Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Compleja	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5

Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	Promedio									4.2

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), el resultado ponderado que presenta esta matriz es de -2.2, el crecimiento en economía y precios de competencia son los valores más altos, mientras que la rivalidad y presión competitiva tiene un valor disminuido.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES EN LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)

Tabla 16

Matriz de calificación de factores determinantes en la estabilidad del entorno

Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-1	
Crecimiento economía	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4	
Precios competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-3	
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-1	
Rivalidad/ presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2	
	Promedio	- 6						-2.2			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Matriz PEYEA del centro odontológico Healthy Tooth

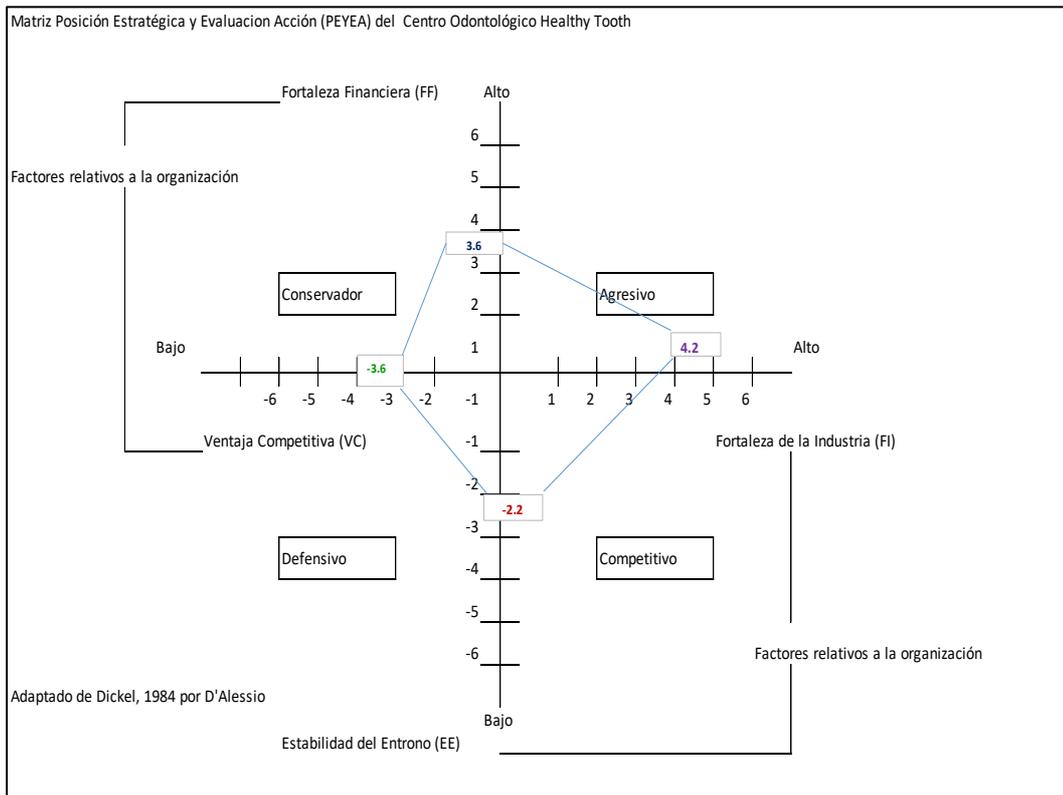
POSICIÓN ESTRATÉGICA			POSICIÓN ESTRATÉGICA		
INTERNA			INTERNA		
Factores Determinantes			Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Retorno de la inversión	4	1	Cambios tecnológicos	-1
2	Apalancamiento	6	2	Crecimiento de la economía	-4
3	Liquidez	6	3	Precios de la competencia	-3
4	Capital requerido vs capital disponible	3	4	Barreras de entrada al mercado	-1
5	Flujo de caja	5	5	Rivalidad / Presión competitiva	-2
	Promedio FF	4		Promedio EE	-2.2
Factores que determinan la ventaja competitiva (VC)			Factores que determinan la fortaleza de la industria (FI)		
1	Participación del mercado	-5	1	Potencial de crecimiento	5
2	Calidad del producto	-5	2	Potencial de utilidades	4
3	Lealtad del consumidor	-3	3	Conocimiento tecnológico	4
4	Conocimiento tecnológico	-3	4	Facilidad de entrada al mercado	5
5	Integración vertical	-2			
	Promedio VC	-3.6			

5	Productividad / utilización de la capacidad	3
Promedio FI		4.2

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Matriz PEYEA del centro odontológico Healthy Tooth



Fuente: Elaboración propia

El Centro Odontológico Healthy Tooth, no cuenta con una ventaja competitiva específica. Sin embargo, posee otras características que le permiten tomar una postura más activa en el mercado competitivo del distrito de Magdalena del Mar,

en base a estrategias defensivas tales como: Formalizar el plan estratégico para mejorar la gestión de procesos (E5), potenciar la presencia del centro odontológico en redes sociales (E10) así como incrementar progresivamente la inversión en tecnología (E11). Asimismo, también presenta actividades de diversificación concéntrica como: Implementar sistemas tecnológicos de mayor alcance para mejorar la gestión de negocio (E3), implementar la tercerización de un software para la gestión odontológica asistencial (E7).

MATRIZ GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La MGE se basa en el desarrollo del mercado y la posición competitiva que tiene la empresa en dicho mercado. Es por ello que al evaluar estas variables se categoriza al centro odontológico Healthy Tooth en uno de los cuatro cuadrantes.

En la siguiente figura se puede visualizar la MGE para el centro odontológico Healthy Tooth siendo ubicado dentro del primer cuadrante de dicha matriz, lo cual indica que se encuentra en un desarrollo rápido del mercado y en una posición competitiva fuerte.

Las estrategias que se adopten deberán enfocarse en:

- Desarrollo de mercados E4
- Penetración en el mercado E1
- Desarrollo de productos E2 y E9
- Integración horizontal E6
- Diversificación concéntrica E3 y E7

Tabla 18

Matriz de gran estrategia del centro odontológico Healthy Tooth

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA			
Posición competitiva débil	Crecimiento rapido del mercado		Posición competitiva fuerte
	II Cuadrante Centro Odontológico Healthy Tooth Dental	I Cuadrante	
	III Cuadrante	IV Cuadrante	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Matriz Boston Consulting group

		Posición de la participación del mercado relativa en la industria (Generación de caja)			
		Alta 1.00		Media 0.50	Baja 0.00
Tasas de crecimiento de las ventas de la industria (Uso de caja)	Alta +20	Estrellas II Rehabilitación oral Endodoncia Ortodoncia		Signos de interrogación I	
	Media 0	Vacas lecheras III		Perros IV	
	Baja -20				

Fuente: Elaboración propia

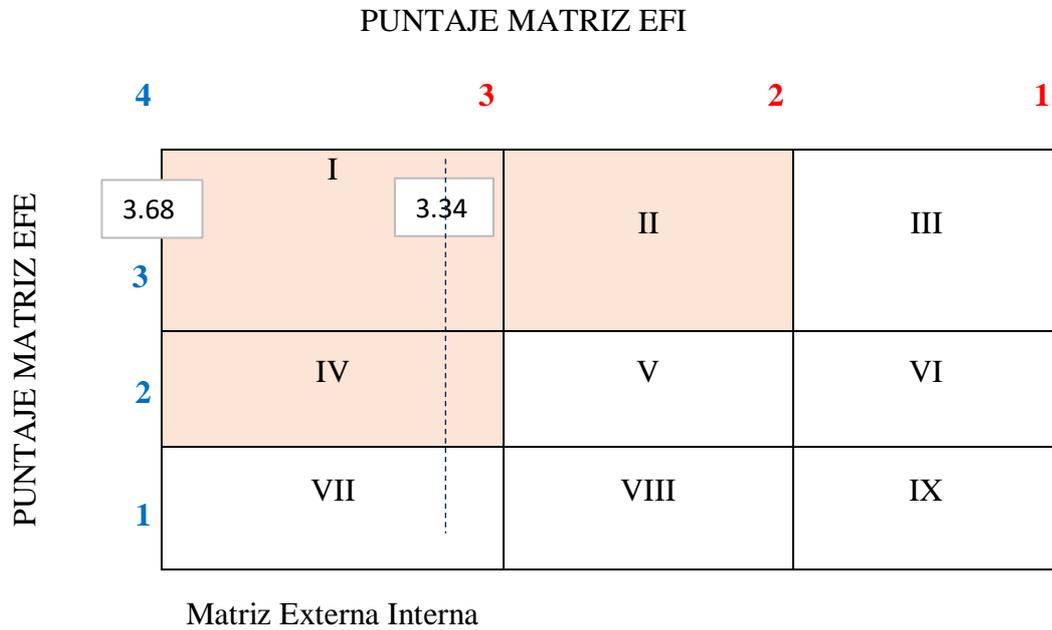
El análisis de la Matriz Boston Consulting Group (BSG) indica que Healthy Tooth tiene una integración de atrás hacia adelante. Es decir, genera alianzas estratégicas con proveedores, farmacéuticas, universidades y con el cliente. Lo cual conlleva a generar una consolidación en el mercado de Magdalena del Mar por medio del Marketing 4.0. Es decir, el uso de redes sociales, publicaciones, streaming entre otros, los cuales sirven para estimular la educación en vivo para el paciente, como la salud bucal preventiva y la identificación de patologías odontológicas. También se busca estimular la asistencia mediante la tecnología actual como son la llamada telefónica, celular, telemonitoreo y la visita domiciliaria.

MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)

Como se observa en la presente matriz, el eje X indica el total de puntaje ponderado de la matriz EFI (3.34), y el eje Y el total de puntaje ponderado de la matriz EFE (3.68). En el centro odontológico Healthy Tooth, se ubica en el cuadrante I de la matriz IE, el cual indica que hay crecimiento, es decir existen estrategias intensivas y fuertes para el ingreso en el mercado, así como un desarrollo del producto y puede realizarse integración con otros procesos.

Tabla 20

Matriz Interna Externa



Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

Es la etapa de fortalecer las cinco matrices presentadas anteriormente: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, donde se aprecian las repeticiones de las estrategias. El criterio de retención está basado en las cantidades de repetición, por lo que se han retenido las siguientes estrategias específicas.

Tabla 21

Matriz de desición estratégica

MATRIZ DE DESICIÓN ESTRATÉGICA (MDE)								
It	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BSG	IE	GE	Total
1	(MGE)Penetración del mercado / (MIE) I Cuadrante - Penetración del mercado	Posicionarse dentro del mercado competitivo con el crecimiento del establecimiento	X			X	X	3
2	(MGE)Desarrollo de productos / (MIE) I Cuadrante - Penetración del mercado	Mejora de los servicios odontológicos para los actuales y futuros clientes	X			X	X	3
3	(MGE)Diversificación concéntrica / (MIE) II Cuadrante - Penetración del mercado	Implementar sistemas tecnológicos de mayor alcance para mejorar la gestión	X	X	X		X	4
4	(MGE)Desarrollo del mercado	Potencializar la calidad de atención odontológica superando los estándares	X				X	2
5	(PEYEA - II Cuadrante - Penetración en el mercado. Desarrollo del mercado)	Enseñar un nuevo estilo de vida comprometidos con el desarrollo	X	X				2
6	(MGE)Integración horizontal	Generar convenios con universidades de prestigio a nivel nacional	X				X	2
7	(MGE)Diversificación concéntrica / (PEYEA - II Cuadrante - Penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto) / (BSG - estrellas) rehabilitación oral, endodoncia, ortodoncia	Formalizar el plan estratégico para mejorar la gestión de procesos	X	X	X		X	4
8	(BSG - estrellas) rehabilitación oral, endodoncia, ortodoncia	Implementar la terciarización de un	X		X			2

		software para la gestión odontológica asistencial						
9	(MGE) desarrollo de productos / (MIE - I - cuadrante - penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado)	Tercerización del área de contabilidad para la gestión odontológica administrativa	X			X	X	3
10	(PEYEA - II Cuadrante - Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto)	Implementar técnicas de marketing que se adapte a las necesidades del paciente como los planes de salud odontológicos	X	X				2
11	(BSG - estrellas) rehabilitación oral, endodoncia, ortodoncia / (PEYEA - II Cuadrante - Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto)	Potenciar la presencia del centro odontológico en redes sociales	X	X	X			3
12		Incrementar progresivamente la inversión en tecnología	X					1

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES:

Se han desarrollado cinco matrices conllevando al análisis externo e interno de la organización, las que fueron: (a) matriz FODA, resultando 10 estrategias externas alternativas; (b) matriz PEYEA, ubicando al centro odontológico Healthy Tooth con una postura estratégica agresiva donde la organización se encuentra en una posición favorable; (c) matriz GE, situando a Healthy Tooth en el cuadrante II con un rápido crecimiento en el mercado con estrategias enfocadas en el desarrollo del producto, la penetración del mercado e integración horizontal; (d) matriz BCG, en razón a sus principales servicios se ubica en el cuadrante estrella por su alta

participación en un mercado fragmentado; (d) matriz IE, por los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI se ubica en el cuadrante I, donde reflejan que hay crecimiento y construcción, es decir existen estrategias intensivas, sólidas y fuertes para la penetración en el mercado, así como un desarrollo considerable del producto y mercado y puede realizarse integración con otros procesos.

Luego se usó la matriz de decisión estratégica, donde se filtraron las estrategias generadas de las cinco primeras matrices, anteriormente descritas, resultando doce estrategias retenidas y seis de contingencia. Finalmente, se relacionaron las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo identificando las estrategias que permitirán lograr objetivos de largo plazo planteados.

CAPÍTULO VII

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se origina la segunda etapa del proceso estratégico. Se determina la relación entre la implementación y la formulación de estrategias. Por lo tanto, es el desarrollo de los lineamientos estratégicos identificados y la resolución de las estrategias retenidas.

Así también, el accionamiento de las estrategias precisa de los componentes a continuación: (a) objetivos de corto plazo, los cuales desarrollan los de largo plazo; (b) recursos; (c); y (d) estructura organizacional. Así también se toma en cuenta el medio ambiente, la ecología, el talento humano, la motivación y la gestión de cambio como elementos necesarios para el proceso de implementación (Alvarez et al., 2016)

Sin embargo, el logro de la formulación no es un determinante para la implementación exitosa de las estrategias, al transformar los planes estratégicos en acciones, se está implementando las estrategias planteadas, que luego se transformarán en resultados. Por lo tanto, es importante recalcar que un proceso de aplicación estratégica necesita de dos insumos básicos: liderazgo comprometido por parte de la alta gerencia y cultura organizacional que sirva de base para la estrategia.

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo (OCP) son señales con los que, asociados a las estrategias, se alcanzan los objetivos de largo plazo (OLP), y con ello se consigue la visión. Estos deben ser transparentes y viables para facilitar la gestión (D'Alessio, 2013). Los objetivos de corto plazo que se han definido para Healthy Tooth son los siguientes:

OLP 1. Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará la expansión en el distrito de Magdalena del mar y posteriormente a los distritos aledaños (Miraflores, San Isidro, Jesús María, Ica y Arequipa). Mediante la alta calidad de atención, mayor rentabilidad, y aumento de las atenciones.

OCP1.1 A inicios del 2024 se abrirá una sede en Miraflores, san isidro y Jesús María.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Realizar un estudio de mercado para elegir el lugar para establecer las sedes.
- Realizar contratos de alquiler de locales en los diferentes puntos ya establecidos.
- Adaptar el lugar, para la prestación de servicios.
- Realizar contratos con odontólogos en las diferentes especialidades y a la vez personal administrativo.
- Realizar campañas en redes sociales para promocionar nuestra marca, así como los servicios brindados y la ubicación del establecimiento.

OCP1.2 A inicios del 2025 se procederá a la apertura una sede en Ica y Arequipa

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Efectuar un estudio de mercado para elegir el lugar idóneo de la sede.
- Efectuar un plan de marketing para la organización, reconociendo las diferencias de cada localidad.
- Realizar contratos de alquiler de locales en los diferentes puntos ya establecidos.
- Realizar contratos con odontólogos en las diferentes especialidades y a la vez personal administrativo.
- Realizar campañas en redes sociales para promocionar nuestra marca y su presencia en diferentes departamentos del Perú.

OCP1.3 Incrementar la cantidad de atenciones en los diferentes servicios brindados (odontopediatra, especialista en ortodoncia, especialista en periodoncia, especialista en endodoncia, etc).

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Incrementar las actividades de promoción de la salud bucal, especialmente en los grupos de riesgo en las localidades donde se tiene mayor presencia.
- Promover las visitas al consultorio dental de manera periódica, mediante las redes sociales.

OLP 2. Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará obtener la certificación ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad).

OCP2.1 Desde el 2022 se realizará un análisis para conocer el grado de cumplimiento que tiene el centro odontológico, con los criterios de la norma ISO 9001:2015.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Elaborar una planificación de trabajo para definir cómo será el desarrollo del proyecto.
- Buscar la intervención de la gerencia general, en la cual se exigirá un alto compromiso.

OCP2.2 Documentar la política y el plan de calidad

Para concretar el presente OCP se realizarán las siguientes actividades:

- Establecer en la política un objetivo de calidad que requiere la organización.
- En el plan de calidad se detallarán los siguientes procedimientos:
 - Se alcanzará el proceso de mejora continua por medio del fortalecimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad.
 - Se analizará y evaluará el nivel de satisfacción de los usuarios hacia la prestación del servicio mediante instrumentos validados previamente como cuestionarios o fichas de satisfacción del usuario externo.
 - Se sostendrá y mejorará el nivel de seguridad y oportunidad de los procesos asistenciales.

- Se promoverá la prestación de los servicios sanitarios, humanizados y éticos en todos los colaboradores.

OCP2.3 Establecer los procesos y procedimientos

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Detallar de manera meticulosa y documentada como realizar los procedimientos y procesos del centro odontológico.

OCP2.4 Elaborar el manual de calidad

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Se detallará como la organización va aplicando las normas ISO 9001:2015 en los diferentes procesos, que integran en el centro odontológico.

OCP2.5 Capacitar y establecer la ideología de la norma ISO 9001:2015

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Capacitar en filosofía ISO 9001.

OCP2.6 Implementar y poner en práctica los objetivos

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Se capacitará a los colaboradores en la relevancia de disponer con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015.

OCP2.7 Se realizará auditorías internas

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Planificar y establecer horarios para comprobar el cumplimiento del sistema de gestión.
- Comprometer a la alta dirección y a los colaboradores para causar una cultura de calidad y de mejora continua en la organización.
- Conducir el proceso de la auditoría en un ambiente cordial y respetando los plazos fijados en el cronograma y los flujos de trabajo de la organización.

OCP2.8 Comprobar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Identificaremos aquellas áreas en donde se haya realizado una intervención para realizar el seguimiento pertinente de casos buscando identificar casos que mejoraron, no mejoraron o incluso empeoraron luego de la atención.

OCP2.9 Establecer las acciones correctivas y acciones preventivas de patologías crónicas (caries, enfermedades periodontales, halitosis, placa dental y similares).

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Se revisará los resultados encontrados en la auditoría interna, a fin de buscar las no conformidades que se hayan detectado.

OCP2.10 Analizar los resultados de las auditorías con el objetivo de la mejora continua

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Se analizará los resultados obtenidos tras la aplicación de las acciones correctivas y en base a ello se observarán las oportunidades de mejora.

OCP2.11 Implementar la auditoría externa.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Se solicitará la certificación asegurando la correcta implementación de la norma ISO 9001.2015.

OLP 3. Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, tendrá un compromiso mediante el desarrollo sostenible, con el uso de materiales biodegradables, reciclables y energías renovables, que contribuirán con el medio ambiente

OCP3.1 Durante el 2022 incrementaremos el uso de materiales biodegradables

- Promocionar y usar el uso del cepillo de dientes por uno biodegradable fabricado con materiales ecológicos, podemos encontrar algunos cepillos de bambú o madera.
- Impulsar el uso de pasta dental biodegradable.
- Cambiar el uso habitual de vasos de plástico por vasos biodegradables y compostables.

OCP3.2 Para el año 2024, implementaremos el uso de energía solar.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Implementar el uso de paneles solares.
- Implementar el cambio progresivo de sistema convencional hacia la utilización de tecnología de bajo consumo LED.

OCP3.3 Para el año 2022 se reducirá el uso de papel

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Dispondremos de una historia clínica dental digitalizada, donde la mayoría de los documentos, resultados de imágenes y de laboratorio, consentimientos informados estén en internet sin la necesidad de poseer un documento físico.

OLP 4 Para el año 2028 el Centro odontológico **Healthy Tooth**, será referente en investigación odontológica en alianzas estratégicas con universidades de prestigio que cuenten con la carrera de odontología como la **Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur o la Universidad Privada San Juan Bautista.**

OCP4.1 A partir del 2022 se realizará capacitaciones permanentes anuales

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Reclutar a los mejores odontólogos en las distintas especialidades.
- Se realizará capacitación y evaluación de desempeño de los profesionales.

OCP4.2 Incentivaremos la investigación en nuestros profesionales mediante reconocimiento a su labor de investigación.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Reservar un día a la semana para el desarrollo de actividades académicas centradas en la investigación, discusión de casos o análisis de nuevos procedimientos relacionados a los servicios brindados.
- Implementar plataformas virtuales de educación continua.

OCP4.3 Para el 2023 se firmarán los convenios respectivos con las universidades antes mencionadas.

Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades:

- Invitar a las universidades a contribuir en el contenido de las plataformas virtuales.
- Involucrar a nuestros profesionales de salud a participar en las diferentes actividades académicas tanto en pre-grado como post-grado mediante la práctica clínica y desarrollo de ECOE “Examen Clínico Objetivo Estructurado”.

OLP 5 Para el año 2028 el Centro odontológico **Healthy Tooth**, implementará mejoras en el proceso tecnológico en la organización, como es la utilización de un sistema de telemedicina para el seguimiento de pacientes continuadores.

OCP5.1 Se tercerizará el proyecto de implementación del sistema digital de historias clínicas electrónicas y de seguimiento de telesalud – telemedicina.

RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Para poder realizar las estrategias seleccionadas, se requerirán asignar insumos o recursos para su desarrollo. Esta consignación de recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) tomará en cuenta los objetivos de corto plazo a fin de que se puedan realizar las estrategias y actividades requeridas.

- **RECURSOS FINANCIEROS:** Como parte de los OLP establecidos en el capítulo V, se requerirán inversiones para: (a) implementación de nuevas sedes y estándares de calidad, (b) el desarrollo de nuevos productos y servicios, (c) la mejora en tecnología y mejor control de los servicios y (d) recursos de investigación. Para realizar estos planes existe, por un lado, diversas ofertas de financiamiento bancario, con tasas (costos) designadas a la baja en el sector de la pequeña y mediana industria, a la que Healthy Tooth pueda consentir, puesto que cuenta con resultados financieros rentables.
- **RECURSOS FÍSICOS:** En el caso de Healthy Tooth, se tomará en cuenta la implementación de nuevas sedes que permitan incursionar en nuevos mercados y nuevos clientes, por lo que se proponen nuevas negociaciones estratégicas con proveedores de insumos básicos y de mobiliario de la salud. Se necesita de arrendamiento de nuevos espacios en distintas zonas de lima y provincias, así como la adaptación de las mismas, lo cual serán independientes a la compra de los equipos.

- **RECURSOS HUMANOS:** En una organización como Healthy Tooth, el talento humano es considerado uno de los pilares necesarios para el éxito de la ejecución de las estrategias establecidas. La calidad de talento humano en términos de aptitudes profesionales, valores y actitudes personales van a determinar una capacidad diferencial en la organización que apostará por los estándares más altos en calidad de servicio y atención y así alcanzar los objetivos.

Por otro lado, se debe considerar y monitorear dos acciones muy importantes y realizarlo permanentemente: a) capacitar continuamente a los odontólogos, ya que será uno de los requisitos para asegurar el cumplimiento de nuestros OLP; y b) generar un entorno que conlleve al talento humano a sentirse cómodos y reconocidos, con posibilidades de desarrollo mediante línea de carreras u otras modalidades similares tomando en cuenta sus habilidades y logro de resultados además de recompensar sus logros (incentivos).

- **RECURSOS TECNÓLOGICOS:** Para alcanzar la productividad y eficiencia en los años planteados en los OLP, se requerirá de inversión en recursos tecnológicos, tal es así como el desarrollo de mejoras que aseguren el soporte tecnológico integral requerido para Healthy Tooth a largo plazo, también se buscará ofrecer a los profesionales odontólogos tecnología que los mantenga a la vanguardia en el campo de investigación.

Tabla 22

Recursos asignados a los OCP

	OLP		OCP	ACTIVIDADES	RECURSOS
OLP1.	Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará la expansión en el distrito de Magdalena del mar y posteriormente a los distritos aledaños (Miraflores, San Isidro, Jesús	OCP1.1	A inicios del 2024 se abrirá una sede en Miraflores, san isidro y Jesús María	Realizar un estudio de mercado para elegir el lugar de sede; se realizará contratos de alquiler de locales en puntos ya establecidos; adaptar el lugar para la prestación de servicios; realizar contratos con odontólogos en las diferentes especialidades y personal administrativo; Realizar campañas en redes sociales para promocionar la marca asi como la informacion del establecimiento	Expertos en técnicas odontológicas, expertos en investigación de mercado, recursos financieros para costear capacitaciones e investigación, horas hombre de todo el personal, transporte, viáticos
		OCP1.2	A inicios del 2025 se procederá a la apertura una sede en Ica y Arequipa Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades	Efectuar un estudio de mercado para elegir el lugar de sede; efectuar un plan de marketing enfocado en las diferencias de cada localidad; realizar contratos de alquiler de locales en puntos ya establecidos; realizar contratos con odontólogos especialistas y personal	Analistas de mercado, sistema de registro de pacientes y servicios, investigadores de campo, recursos financieros, gerencia general y administrativa, horas hombre

	<p>Maria, Ica y Arequipa).</p> <p>Mediante la alta calidad de atención, mayor rentabilidad, y aumento de las atenciones</p>			<p>administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas en redes sociales para promocionar nuestra marca y su presencia en diferentes departamentos del Perú 	<p>de directivos, contador, auditor</p>
		OCP1.3	<p>Incrementar la cantidad de atenciones en los diferentes servicios brindados (odontopediatra, especialista en ortodoncia, especialista en periodoncia, especialista en endodoncia, etc)</p>	<p>Incrementar las actividades de promoción de la salud bucal, sobretodo en grupos de riesgo; promover las visitas al consultorio dental de manera periódica, mediante las redes sociales.</p>	<p>Expertos en mercadeo y publicidad, medios para promoción, planes de seguimiento, encargados de medición, recursos financieros para costear campaña promocional</p>
OLP2	<p>Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, buscará obtener la certificación</p>	OCP2.1	<p>Desde el 2022 se realizará un análisis para conocer el grado de cumplimiento que tiene el centro odontológico, con los criterios de la norma ISO 9001:2015</p>	<p>Elaborar una planificación de trabajo para definir cómo será el desarrollo del proyecto; intervención de la gerencia general, enfocada en el alto compromiso.</p>	<p>Reuniones con la participación del gerente general, equipo de gestión del centro odontológico</p> <p>Reuniones de trabajo de gerente general</p>

ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad).	OCP2.2	Documentar la política y el plan de calidad	Se establecerá el objetivo de calidad que requiere la organización; en el plan de calidad se detallarán los siguientes procedimientos (Se alcanzará el proceso de mejora continua mediante el fortalecimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad, evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios hacia la prestación del servicio mediante instrumentos validados, mejorar el nivel de seguridad y oportunidad de los procesos asistenciales, promover la prestación de los servicios sanitarios, humanizados y éticos en todos los colaboradores)	Equipo de gerencia de Centro odontológico Healthy Tooth
	OCP2.3	Establecer los procesos y procedimientos	Se detallará de manera meticulosa y documentada como realizar los procedimientos y procesos del centro odontológico	Equipo de gerencia y equipo de gestión de Centro Odontológico Healthy Tooth Gerente, equipo de gestión y personal asistencial, con horas hombre

OCP2.4	Elaborar el manual de calidad	Se detallará como la organización va aplicando las normas ISO 9001:2015 en los diferentes procesos, que integran en el centro odontológico	Gerente, equipo de gestión y personal asistencial, con horas hombre
OCP2.5	Capacitar y establecer la ideología de la norma ISO 9001:2015 Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades	Capacitar en filosofía ISO 9001	Contratar a personal experto en ISO 9001
OCP2.6	Implementar y poner en práctica los objetivos	Capacitar a los colaboradores en la relevancia de disponer con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015	Equipo de gestión y personal de calidad
OCP2.7	Se realizará auditorías internas	Planificar y establecer horarios para comprobar el cumplimiento del sistema de gestión; Comprometer a la alta dirección y colaboradores para causar una cultura de calidad y mejora continua en la organización; conducir el proceso	Responsables de cada area de calidad y asistencial

		de auditoría en un ambiente cordial y respetando los plazos fijados por la organización	
OCP2.8	Comprobar el funcionamiento del sistema de gestión de calidad Para lograr este OCP se realizará las siguientes actividades	Identificar aquellas áreas en donde se haya realizado una intervención para realizar el seguimiento pertinente de casos buscando identificar casos que mejoraron, no mejoraron o incluso empeoraron luego de la atención	Responsables de cada area de calidad y asistencial
OCP2.9	Establecer las acciones correctivas y acciones preventivas de patologías crónicas (caries, enfermedades periodontales, halitosis, placa dental y similares)	Revisar los resultados encontrados en la auditoría interna, a fin de buscar las no conformidades que se hayan detectado	Equipo de gestión y personal de calidad
OCP2.10	Analizar los resultados de las auditorías con el objetivo de la mejora continua	Analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de las acciones correctivas y en base a ello se observarán las oportunidades de mejora	Equipo de gestión y personal de calidad

		OCP2.11	Implementar la auditoría externa	Solicitar la certificación asegurando la correcta implementación de la norma ISO 9001.2015	Equipo de gestión y personal de calidad, contratación de auditores médicos
OLP3	Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, tendrá un compromiso mediante el desarrollo sostenible, con el uso de materiales biodegradables, reciclables y energías renovables, que contribuirán con	OCP3.1	Durante el 2022 incrementaremos el uso de materiales biodegradables	Promocionar y usar el uso del cepillo de dientes por uno biodegradable y ecológicos (cepillos de bambú o madera); impulsaremos el uso de pasta dental biodegradable Cambiar el uso habitual de vasos de plástico por vasos biodegradables y compostables.	Compras de materiales biodegradables, y búsqueda de proveedores
		OCP3.2	Para el año 2024, implementaremos el uso de energía solar	Implementar el uso de paneles solares; cambio progresivo de sistema convencional hacia la utilización de tecnología de bajo consumo LED.	Compra de paneles solares, compra de materiales y tecnología LED
		OCP3.3	Para el año 2022 se reducirá el uso de papel	Disponer de una historia clínica dental digitalizada, donde la mayoría de los documentos, resultados de imágenes y de laboratorio, consentimientos informados estén en	Compra de sistema para historia clínica electrónica

	el medio ambiente			internet sin la necesidad de poseer un documento físico	
OLP4	Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, será referente en investigación odontológica en alianzas estratégicas con universidades de prestigio que cuenten con la carrera de odontología como la Universidad	OCP4.1	A partir del 2022 se realizará capacitaciones permanentes anuales	Reclutar a los mejores odontólogos en las distintas especialidades; se realizará capacitación y evaluación de desempeño de los profesionales	Equipo de recursos humanos, equipo capacitador
		OCP4.2	Incentivaremos la investigación en nuestros profesionales mediante reconocimiento a su labor de investigación	Reservar un día a la semana para el desarrollo de actividades académicas centradas en la investigación, discusión de casos o análisis de nuevos procedimientos relacionados a los servicios brindados; implementar plataformas virtuales de educación continua	Equipo de gestión y calidad
		OCP4.3	Para el 2023 se firmarán los convenios respectivos con las universidades antes mencionadas	Invitar a las universidades a contribuir en el contenido de las plataformas virtuales; involucrar a profesionales de salud a participar en las diferentes actividades académicas tanto en pre-grado como post-grado mediante la practica clinica y desarrollo de ECOE “Examen Clínico Objetivo Estructurado”	Equipo de gestión y calidad

	Peruana Cayetano Heredia, Universidad Científica del Sur o la Universidad Privada San Juan Bautista				
OLP5	Para el año 2028 el Centro odontológico Healthy Tooth, implementará mejoras en el proceso tecnológico en la organización, como es la	OCP5.1	Se tercerizará el proyecto de implementación del sistema digital de historias clínicas electrónicas y de seguimiento de telesalud - telemedicina	Tercerizar el proyecto de implementación del sistema digital de historias clínicas electrónicas y de seguimiento de telesalud - telemedicina	Gerencia general

utilización de un sistema de telemedicina para el seguimiento de pacientes continuadores.			
---	--	--	--

POLÍTICAS DE ESTRATEGIA

Según D'Alessio (2013), las políticas deben estar distribuidas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización. Por medio de las políticas, se diseñará el camino para dirigir las estrategias hacia la posición futura de la organización. Estos principios deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Con base en esta afirmación, a continuación, se detallarán las políticas del Centro Odontológico Healthy Tooth:

- P1. Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores
- P2. Incentivar la capacitación del personal
- P3. Promover la satisfacción plena del paciente
- P4. Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente
- P5. Respetar el medio ambiente manejando adecuadamente los desechos, emplear materiales dentales adecuados, utilizar utilitario de oficina reciclable, así como el uso de energías renovables como la solar
- P6. Ofrecer servicios con base en las necesidades de los pacientes
- P7. Promover el trabajo en equipo del personal de la organización
- P8. Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas

ESTRUCTURA DE HEALTHY TOOTH

La estructura de la organización colaborará con la ejecución de las estrategias mediante las políticas planteadas. Por lo tanto, se debe redireccionar la organización, desarrollando estrategias establecidas y determinando los ajustes que

deben realizarse. Así se alcanzará una fructífera ejecución de las estrategias (D'Alessio, 2013).

Tabla 23

Políticas de estrategia

POLITICAS DE ESTRATEGIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
	Posicionarse dentro del mercado competitivo con el crecimiento del centro odontológico	Mejora de los servicios odontológicos para los actuales y futuros clientes	Implementar sistemas tecnológicos de mayor alcance para mejorar la gestión del negocio	Potencializar la calidad de atención odontológica superando los estándares	estilo de vida comprometidos con el desarrollo sostenible (implementación de materiales odontológicos	Generar convenios con universidades de prestigio a nivel nacional, para la investigación en el área odontológica	Formalizar el plan estratégico para mejorar la gestión de procesos	Implementar la terciarización de un software para la gestión odontológica asistencial	Tercerización área de contabilidad para la gestión odontológica administrativa	técnicas de marketing que se adapte a las necesidades del paciente como planes de salud odontológicos	Potenciar la presencia del centro odontológico en redes sociales.	Incrementar progresivamente la inversión en tecnología
P1. Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores	X	X	X	X		X	X			X		
P2. Incentivar la capacitación del personal	X		X	X		X	X			X		
P3. Promover la satisfacción plena del paciente	X	X	X							X	X	
P4. Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente	X											
P5. Respetar el medio ambiente manejando adecuadamente los desechos y utilizando materiales dentales adecuados					X							
P6. Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes	X	X									X	
P7. Promover el trabajo en equipo del personal de la organización			X			X	X	X	X		X	
P8. Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las estrategias planteadas, las cuales luego serán ejecutadas, deberán respetar los criterios, regulaciones, decretos de ley, normas y todas las exigencias que necesitan tanto el Estado como los organismos sanitarios para la adecuada protección del medio ambiente y de la población. En el caso de la salud oral, las estrategias estarán alineadas con las normativas emitidas por el Ministerio de Salud, las directrices y normas elaboradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Gonzales et al., 2023).

MEDIO AMBIENTE Y ECOLOGÍA

Con relación al medio ambiente y ecología, Healthy Tooth buscará de forma proactiva soluciones y productos más respetuosos con el medio ambiente que puedan ayudar a sustituir los productos convencionales. Con relación a la responsabilidad social, son necesarias las campañas de prevención y promoción de salud bucal y diagnóstico temprano, así como la colocación de flúor tanto en niños y adultos mayores, en quienes existe mayor presencia de enfermedades odontológicas. Por lo cual, se requerirá cumplir con las normativas que exigen el adecuado uso y manejo de los residuos sólidos biológicos, químicos y radioactivos (Escalante, 2013)

Por lo tanto, Healthy Tooth se proyecta a la mejora de la salud oral, el bienestar y la calidad de vida de los pacientes, con planes odontológicos que estarán acorde con los ingresos monetarios del lugar donde busca establecerse.

RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

Es necesario encaminarse en un sistema remunerativo y de compensación adecuado, puesto que el área dental labora bajo un esquema diferencial, cuenta con un proceso de evaluación constante de los odontólogos respecto a la prestación de servicios. Asimismo, se recibe capacitaciones periódicas sobre su campo de especialización mediante la inscripción a cursos, congresos, talleres y similares permitiendo desarrollar sus capacidades. Con esto se logrará disminuir la debilidad que existe de la alta rotación del talento humano.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La forma que se dispone para ejecutar el plan estratégico es la establecida por Mintzberg (1991), quien señaló que ante cambios de gran trascendencia se deben seguir tres etapas:

1. **Descongelamiento:** Se notificará a todo el talento humano, sobre las razones que han propiciado el cambio, señalando de forma asertiva que la organización requiere de la realización de un plan estratégico. En esta fase de descongelamiento se aspira a que el talento humano sienta la intención urgente de hacer las cosas de una manera distinta. Con esto se obtendrá la disposición a dejar la zona de confort, además de que se aperture un canal de comunicación teniendo la disposición para abordar cualquier situación.
2. **Realizar el cambio:** Insertar los cambios en, estrategias, misión y visión, entre los demás. Lo principal en esta fase es la comunicación constante, ya que debe empezar con una presentación formal de la misión, visión, valores y código de ética, para posteriormente publicarlos en sitios claves del centro

para que se encuentren de forma permanente a la vista de todo el talento humano.

3. Congelamiento: Posteriormente efectuados todos los cambios, se requiere congelar de nuevo, para lograr estabilidad y mantener las metas de largo plazo fijadas. Lo cual significa que las estrategias son efectivas y deben festejarse con todo el talento humano los logros obtenidos, mostrando que fue posible gracias al trabajo en equipo. Con esto se asegurará la permanencia de la participación y por ende el logro de los OLP.

CONCLUSIONES:

Los objetivos de corto plazo(OCP)se han enunciado de tal forma que nos conlleven a obtener los objetivos de largo plazo (OLP),y poder lograr la visión que se tiene establecido para Healthy Tooth en el año 2028.Pero tenemos que tener en cuenta que se necesita de recursos y de personal involucrado con la empresa, por lo cual se necesita: a) Un liderazgo permanente: motivación y una buena gestión de recursos humanos, b) Una comunicación clara, transparente e integral de los objetivos y metas, c) Una evaluación constante del clima laboral.

El haber llevado a cabo una formulación de estrategias bien realizadas no nos asegura que la ejecución e implementación de estas consigan un resultado exitoso, en la etapa de formulación se ejecuta un proceso intelectual fundamentado en habilidades intuitivas y analíticas, mientras que en la etapa de implementación se va a necesitar de la colaboración de muchas personas encaminadas en un proceso operacional eficiente, en la que se requiere que el equipo de personas estén muy motivadas y un liderazgo que contribuya a desarrollar lo planeado.

CAPÍTULO VIII

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

En lo que respecta a gerencia estratégica se va a desarrollar 3 puntos importantes:

a) formulación y planeamiento, se usarán habilidades analíticas y por lo tanto será la más extensa; b) dirección e implementación, se usará habilidades de motivación y liderazgo; y c) control y evaluación, será un punto muy importante en el proceso estratégico, en esta se revisará todo lo formulado y se podrá realizar los cambios correspondientes, ya que debería ser algo alcanzable.

Para poder elaborar el control y evaluación utilizaremos el tablero de control Balanceado o *Balance Scorecard* propuesto por Kaplan y Norton (2001). El BSC nos dará a evaluar y controlar la estrategia y se basará en 4 resultados:

(a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados.

8.1. Perspectivas de control

El balance score permitirá establecer una visión amplia e integral de la empresa. Así como también permitirá la evaluación de las estrategias por comparación, corrección y medición de ser necesario, se logrará supervisar los objetivos para que se pueda dar continuidad y controlar la implementación estratégica. Todo esto permitirá reconocer si las acciones van de acuerdo con los objetivos y si no fuera así se tomará decisiones para lograr orientarlas.

El tablero de balance score se realizará expresando metas, medidas e iniciativas y objetivos en cada uno de las dimensiones que están conformados, Kaplan y Norton, muestran que se tiene que seguir 4 pasos para poder elaborar

el cuadro: (a) aprendizaje y formación de la organización, las cuales se podrán emplear para poder entender como alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, las cuales permiten identificar que procesos deberían ser más eficientes para lograr la satisfacción de los clientes; (c) perspectiva del cliente, esta permite entender como los clientes nos perciben para cumplir la visión y (d) perspectiva financiera, la cual ayuda a definir el éxito financiero que lograrán la satisfacción de la organización.

8.1.1. APRENDIZAJE INTERNO

Esta perspectiva de aprendizaje permitir optimizar las acciones y objetivos, así como también los indicadores que se deben cumplir para que el talento humano de Healthy Tooth ayude a alcanzar la visión.

8.1.2. Procesos

Los procesos son las perspectivas enfocadas al interior del Centro Odontológico Healthy Tooth, y se toma en cuenta el desarrollo de productos, servicios y tiempo. Los indicadores que se señalan en el tablero de mando balanceado son un método de gran uso para la gestión estratégica que se va a apoyar en la medición de indicadores, iniciativas estratégicas y objetivos, fijando una serie de relaciones de causa efecto a través del mapa estratégico desde diferentes perspectivas: clientes, financiera, aprendizaje y procesos internos, que procuran hacer más eficaces y eficientes los procesos de la empresa.

8.1.3. Clientes

Se estudia el impacto que tiene en los clientes en base a la participación que se tiene dentro del mercado, la captación de clientes, rentabilidad y retención. Para ello se tomarán acciones que ayuden a medir los objetivos deseados. Se busca poner mayor realce en la calidad y variedad del servicio brindado para usarlos como parte de los indicadores de innovación tecnológica.

8.1.4. Financiera

El enfoque financiero de Healthy Tooth, el flujo de caja, retorno de patrimonio y ventas tiene la rentabilidad del centro odontológico y responde a la pregunta ¿Cómo se mirará a los empleados? Este grupo de indicadores es de gran importancia porque hay un OLP que establece el incremento en el rendimiento sobre el patrimonio.

8.2. Tablero de Control Balanceado

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace se realiza a través del uso del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) y de las iniciativas estratégicas planteadas.

Conclusiones:

Healthy Tooth realizará una gerencia estratégica, es por ello que todos los planes de la organización se encuentran interconectados y están encauzados al

cumplimiento de los OLP y de la visión, los cuales deben ser supervisados y controlados de forma integral y gestionados para asegurar la ejecución de los objetivos, de esta forma se alcanza el éxito de las estrategias.

Tabla 24*Tablero de control balanceado*

OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Perspectiva	
OCP1.1	A inicios del 2024 se abrirá una sede en Surco, Miraflores y Jesús María	Crecimiento en los servicios prestados	¿Se inauguró la sede de Surco, Miraflores y Jesús María?	Sí o no	Sí o no	Procesos
OCP2.2	Para el 2026 se definirá el mapa de procesos	Calidad de atención	Horas usadas en el año / Horas disponibles	%	60%	Procesos
OCP2.3	Documentar la política y el plan de calidad	Calidad de atención	Horas usadas en el año / Horas disponibles	%	70%	Cientes
OCP4.1	A partir del 2022 se realizará capacitaciones permanentes anuales en bioseguridad del paciente, seguridad y salud del paciente, y especialidades odontológicas (endodoncia,	satisfacción al usuario	Número de clientes satisfechos/Año	Número o Unidades	65%	Cientes
OCP1.3	incrementar la cantidad de atenciones en las diferentes especialidades	Cantidad de atenciones por servicios	Cantidad de atenciones en servicios / Mes	Número o Unidades	60%	Cientes
OCP1.2	a inicios del 2025 apertura de una sede en Ica y Arequipa	Crecimiento en los servicios prestados	¿Se inauguró la sede de Ica y Arequipa?	Sí o no	Sí o no	Procesos
OCP2.1	Desde el 2022 se realizará un diagnóstico para conocer el grado de cumplimiento que tiene el centro odontológico, con los requisitos de la norma ISO 9001:2015	La Norma ISO 9001	Grado de cumplimiento de la Norma	%	95%	Procesos
OCP4.2	Promoción de la investigación en los profesionales mediante reconocimiento a su labor de investigación.	Número de proyectos de investigación	Número de proyectos de investigación / año	Número o Unidades	40%	Procesos
OCP4.3	Para el 2023 se gestionará alianzas estratégicas con distintas universidades prestigiosas del país	Número de convenios	Número de Convenios / año	Número o Unidades	30%	Procesos
OCP3.1	Durante el 2022 incrementaremos el uso de materiales biodegradables	Cantidad de material biodegradable eliminado	Cantidad de material biodegradable eliminado / Mes	Número o Unidades	30%	Procesos
OCP3.3	Para el año 2022 reduciremos el uso de papel	Registro de Papel comprado	Cantidad de papel comprado / mes	Número o Unidades	30%	Procesos

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Plan Estratégico Integral

Para el centro odontológico Healthy tooth se ha desarrollado un plan estratégico que proporciona un amplio panorama de la empresa, lo cual, favorece el control del proceso estratégico y la ejecución de los todos los ajustes que se consideren necesarios en el momento

9.2. Conclusiones Finales

- Para lograr el alcance de la visión de la empresa, es primordial implementar nuevas sedes en zonas estratégicas donde exista mayor demanda. Esto conlleva a la implementación de estrategias para adquirir nuevos consultorios dentales y tecnología avanzada.
- Al obtener mayor presencia en otros lugares, Healthy Tooth contará con una mayor cantidad de clientes. Teniendo en cuenta que hay un mercado más amplio, porque más del 90% de los peruanos tienen problemas odontológicos. Además, las estadísticas actuales publicadas en el 2023 muestran que la pobreza se ha incrementado y la clase media ha disminuido
- Una potencial fuente de ingresos para Healthy Tooth con la mayor demanda de pacientes, son los tratamientos de ortodoncia, ya que se cuenta con la infraestructura, el personal capacitado y los insumos.

9.3. Recomendaciones

- Se recomienda ejecutar nuestro plan estratégico, para sacar provecho de las oportunidades que brinda el entorno, utilizando las fortalezas que la organización posee y previniendo las amenazas.
- Se recomienda ingresar en el mercado actual aperturando nuevos centros odontológicos en Lima Metropolitana y establecer un estudio de mercado en el cual se compita con otros centros odontológicos de los diferentes distritos de Lima y provincias, ingresando como Centro Odontológico Healthy Tooth.
- Se recomienda ampliar los servicios de salud dental que se ofrecen en el centro odontológico para atraer a nuevos pacientes, quienes se verán cautivados por un servicio superior a un precio accesible y en un centro odontológico de confianza y renombre.
- Se recomienda implementar un equipo tecnológico y de investigación que facilite una actualización continua, manteniendo los servicios dentales a la vanguardia.

9.4. Futuro de la Organización

Al 2028, Healthy Tooth abrirá 5 centros odontológicos (Jesús María, San Isidro y Miraflores, Ica y Arequipa.), 2 de ellos ubicados en otras regiones, en los cuales se brindará servicios dentales a nuevos mercados. La ventaja competitiva de la organización estará en base a la calidad del servicio, contando con personal altamente capacitado y tecnología de punta. Lo

primordial será la ética y la transparencia con la que se manejen los diagnósticos de los pacientes.

REFERENCIAS

- Alvarez, M., Curi, R., Espinoza, M., & Guevara, O. (2016). *Planeamiento estratégico para Dr. Sonrisa S.A.C 2016 al 2025* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8436>
- Asociacion Gerontologica del Mediterraneo. (2016). *Asociacion Gerontológica del Mediterraneo - El reto del envejecimiento: la nueva piramide poblacional*,. <https://doi.org/10.21134/22553568.2016.13.re>
- Banco de Credito del Perú. (2023). *Notas de estudios del BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/notas-de-estudios.html>
- Bazalar, F. (2019). *Análisis de la Situación de Salud del Distrito de Magdalena Marzo 2019*. [https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis-lima-2019/CD_MINSA/DOCUMENTOS_ASIS/ASIS_DISTRITO MAGDALENA 2019.pdf](https://www.dge.gob.pe/portal/docs/asis-lima-2019/CD_MINSA/DOCUMENTOS_ASIS/ASIS_DISTRITO_MAGDALENA_2019.pdf)
- Carruitero, A. (2020). *Informática Médica y Los Sistemas de Información* [Universidad de Santiago de Chile].
<https://es.scribd.com/document/55044105/Informatica-medica-y-los-sistemas-de-informacion>
- Colegio Odontologico del Perú. (2024). *Mision y Vision del Colegio Odontologico*. <https://www.cop.org.pe/mision-vision>
- Dean, A. (2024). *Importancia de la contabilidad*.
<https://www.gerencie.com/importancia-de-la-contabilidad.html>
- Dentaltix. (2022). *Cámara intraoral : ¿Qué factores tener en cuenta al equipar tu clínica dental?* <https://www.dentaltix.com/es/blog/camaras-intraorales-la->

mejor-herramienta-la-aceptacion-tratamientos-dentales

Escalante, H. (2013). Guía de bioseguridad para odontología. In *Federación Odontológica Ecuatoriana*.

Figueredo, M. (2014). Estudio y análisis de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en odontología en Rio Grande do Sul.

Odontoestomatología, 16(23), 1–6.

www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-

[93392014000100004&script=sci_abstract](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93392014000100004&script=sci_abstract)

Gonzales, J., Arbulú, C., Medina, C., & Reluz, O. (2023). Gestión de residuos sólidos para la cultura ambiental en estudiantes universitarios. *Hacedor - AIAPÆC*, 7(2), 24–38. <https://doi.org/10.26495/rch.v7i2.2517>

Hernández, A., & Burstein, Z. (2019). Promotion of oral health and prospects for 2020 for the revista peruana de medicina experimental y salud publica.

Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, 36(4), 551–552.

<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.364.4982>

Lozano, S. (2017). Caracterización de la gestión de calidad y la rentabilidad en las

Mypes del sector servicio, Rubro Clínicas Dentales en la Ciudad de Tingo

María, Año 2017. [Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. In

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/2211?show=full>

Ministerio de Salud. (2014). *Reglamento de la ley N° 29414, Ley que establece los derechos de las personas usuarias de los servicios de salud*.

Ministerio de Salud. (2020). Resolución Ministerial 448-2020 MINSA

Lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los

trabajadores con riesgo de exposición a Covid 19. In *Ministerio de Salud* (pp. 1–40). <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/744524-448-2020-minsa>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2015). Análisis de situación de salud, ministerio de salud y protección social - Importancia e interpretación de la pirámide poblacional. *Boletín Epidemiológico*, 6(5), 1–6. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/boletin-asis-Vol.-3-No.5.pdf>

Municipalidad de Magdalena. (2024). *Municipalidad de Magdalena del Mar Sub Gerencia de Fiscalización , Control Sanitario y Sanciones*. https://munimagdalena.gob.pe/subgerencia-sanciones/?fbclid=IwAR3UOhBgT6ITOcV1mLPwQS9aIYXI6V6kSBf3TC_uy_rmTsZ8AXsnaWzlGLY

Odontología, V.-E. en. (2021). *¿Cómo se determina la alta complejidad odontológica?* <https://vital.com.co/como-se-determina-la-alta-complejidad-odontologica/>

Orbegozo, H. (2018). *Gestión odontológica y responsabilidad social , Universidad Nacional Mayor De San Marcos Lima , 2017* [Universidad San Pedro]. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/7231>

Otiniano, J. (2023). *Plan de Negocios - Centro Odontologico LUMI DENT* [Universidad Científica del Sur]. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2822/TB-OtinianoJ-Ext.pdf?sequence=11&isAllowed=y>

Palacios, M., & Erazo, J. (2021). La responsabilidad social e impacto ambiental

en hospitales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*, 6(12), 1–17.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984999>

Paredes, L. (2023). *Estrategias de marketing y captación de usuarios de consultorios odontológicos en el distrito de San Juan de Lurigancho 2022* [Universidad Cesar Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/113583>

Pares, G., & Castro, Y. (2020). Repercusiones de la pandemia COVID-19 en los ingresos y egresos económicos del odontólogo general. *Odontología Sanmarquina*, 23(4), 409–418. <https://doi.org/10.15381/os.v23i4.19103>

Peñaliza, M. (2008). Administración del capital del trabajo. *Perspectivas*, 21(1), 161–172. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942157009>

Pinella, M. (2019). La gestión de conflictos y competencia territorial vistas desde la gestión pública. *Pensamiento Crítico*, 24(2), 37–54.

<https://doi.org/10.15381/pc.v24i2.17449>

Porter, M. (2017). Ser Competitivo. In G. Planeta (Ed.), *Harvard Business Press* (Novena, Vol. 9).

https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Sigua, E., Bernal, J., Lanata, A., Sánchez, C., Rodríguez, J., Haidar, Z., Olate, S., & Iwaki, L. (2020). COVID-19 y la Odontología: una Revisión de las Recomendaciones y Perspectivas para Latinoamérica. *International Journal of Odontostomatology*, 14(3), 299–309. <https://doi.org/10.4067/s0718-381x2020000300299>

Suárez, D., Watanabe, R., Zambrano, S., Anglas, A., Romero, V., & Montano, Y.

(2017). Bioética, principios y dilemas éticos en Odontología. *Odontología Sanmarquina*, 19(2), 1–3. <https://doi.org/10.15381/os.v19i2.12919>

UNICEF. (2021). COVID–19: Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de niñez y adolescencia. *Unicef, Impacto de la caída de los ingresos de los hogares en indicadores de salud y educación de las niñas, niños y adolescentes en el Perú*, 1–68. <https://www.unicef.org/peru/informes/covid19-impacto-de-la-caida-de-los-ingresos-de-los-hogares-en-indicadores-de-ninez-y-adolescencia>

ANEXOS

Anexo 1: Mapa de establecimientos de salud

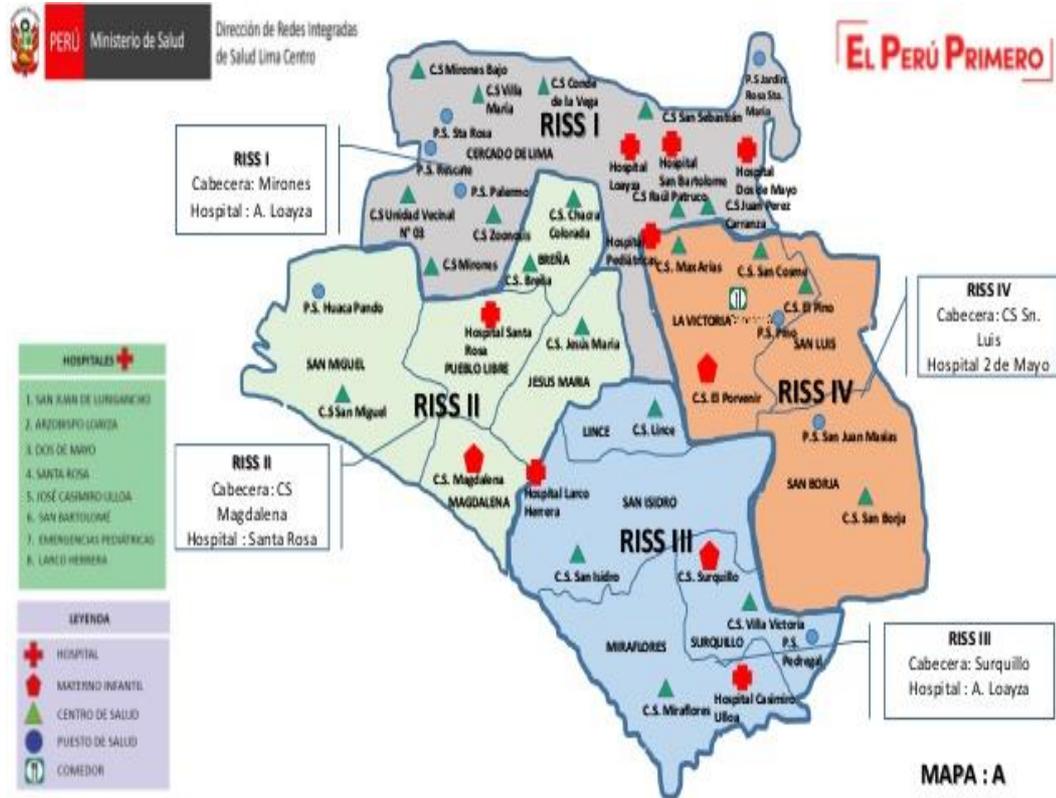


Imagen 1: Ministerio de salud – Mapa de establecimientos sanitarios de las redes integradas de salud de Lima Centro

Anexo 2: Poblaciones proyectadas según distritos

LIMA METROPOLITANA: POBLACION PROYECTADA, SEGUN DISTRITOS 1995 - 2025

PROVINCIAS Y DISTRITOS	POBLACION						
	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
LIMA METROPOLITANA	6696527	7372355	7984993	8577808	9166542	9732749	10285076
PROVINCIA LIMA	6020212	6621149	7167234	7695968	8221146	8726629	9219702
LIMA	342299	338125	329778	323901	318502	313384	308548
ANCON	21761	28330	30468	34389	38117	41630	44956
ATE	293803	354075	409851	463686	518645	587585	617099
BARRANCO	40321	38225	36207	34333	32593	30961	29429
BREÑA	89046	83989	79150	74673	70529	66656	63038
CARABAYLLO	116163	136980	156115	174575	192760	210237	227225
CHACLACAYO	36890	37974	38698	39383	40109	40777	41429
CHORRILLOS	230707	258257	282901	306640	330153	352674	374576
CIENEGUILLA	9792	11510	13087	14609	16109	17549	18960
COMAS	425554	466047	501501	535610	569545	601960	633491
EL AGUSTINO	159013	166541	172431	178058	183798	189198	194463
INDEPENDENCIA	190077	199707	207352	214663	222093	229097	235922
JESUS MARIA	65517	63346	61195	59181	57299	55513	53816
LA MOLINA	89468	115176	139284	162570	185416	207426	228815
LA VICTORIA	228323	224741	221026	217607	214493	211552	208786
LINCE	61919	57523	53395	49615	46158	42967	40023
LOS OLIVOS	252856	307782	358742	407936	456301	502839	548069
LURIGANCHO	106662	119558	13106	142231	153248	163803	174067
LURIN	37369	44077	50247	56193	62054	67687	73163
MAGDALENA DEL MAR	48749	46682	44663	42779	41022	39362	37793
MIRAFLORES	86903	83637	80424	77419	74614	71954	69434

Imagen 2: Poblaciones proyectadas de la población de lima metropolitana según distritos hasta el año 2025

Anexo 3: Encuesta de calidad



"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"



Encuesta de Satisfacción SERVQUAL

1. Cuáles son las características del servicio que más le gustaron?
 - a) Calidad
 - b) Velocidad
 - c) Cortesía
 - d) Disponibilidad
2. Si pudiera proporcionar algunas mejoras para el servicio, ¿cuáles serían?
 - a) Mejorar la rapidez
 - b) Aumentar la calidad de los productos
 - c) Brindar más información
 - d) Mejorar la atención
3. De sus experiencias anteriores, ¿cómo describiría el servicio en general?
 - a) Altamente satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Neutral
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho
4. Cuáles son sus sugerencias para mejorar este servicio?

5. ¿Qué tan confiables son los productos que ofrece el servicio?
 - a) Altamente confiable
 - b) Confiable
 - c) No demasiado confiable
 - d) Poco confiable
 - e) Nada confiable

6. ¿Qué elementos desea que se incluyan en un mejor servicio?
 - a) Mayor seguridad
 - b) Mayor flexibilidad
 - c) Mejor precio
 - d) Mejor calidad

7. ¿Cómo percibió la rapidez del servicio?
 - a) Altamente satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Neutral
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio?
 - a) Altamente satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Neutral
 - d) Insatisfecho
 - e) Muy insatisfecho

9. ¿Cuáles son las principales mejoras que desea proponer para el servicio?

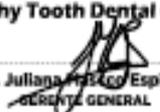
- a) Mayor calidad del producto
- b) Mejor atención al cliente
- c) Mayor variedad de productos
- d) Mejores precios

10. ¿Cómo evaluaría el nivel de competencia del personal del servicio?

- a) Altamente competente
- b) Competente
- c) No muy competente
- d) incompetente

11. ¿Cómo calificaría el nivel de confiabilidad del servicio?

- a) Muy confiable
- b) Confiable
- c) No muy confiable
- d) Poco confiable
- e) Nada confiable

Healthy Tooth Dental Center

Dra. Juliana Pinedo Espinoza
ODONTÓLOGA GENERAL
COP 21283

APROBADO

Anexo 5: Detalles del establecimiento

CONSULTA POR CÓDIGO ÚNICO IPRESS

Código Único de IPRESS	00024089				
Datos del Propietario					
Registro Único del Contribuyente R.U.C.	10422732280				
Razón Social	MASCCO ESPINOZA JULIANA				
Dirección Completa	CALLE LOS NARANJOS MANZANA 5 LOTE 10 DISTRITO CALLAO PROVINCIA CALLAO DEPARTAMENTO CALLAO				
Departamento	CALLAO				
Provincia	CALLAO				
Distrito	CALLAO				
Fax					
Dirección de la Página Web de la Empresa					
Datos del Representante Legal					
Nombre y Apellidos del Representante Legal	JULIANA MASCCO ESPINOZA				
Tipo de Doc. Identidad	DNI				
Nº Doc. Identidad	42273228				
Datos de la IPRESS					
Tipo de IPRESS	ESTABLECIMIENTO DE SALUD SIN INTERNAMIENTO				
Clasificación	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Clasificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>CONSULTORIOS MEDICOS Y DE OTROS PROFESIONALES DE LA SALUD</td> </tr> </tbody> </table>	Código	Clasificación	5	CONSULTORIOS MEDICOS Y DE OTROS PROFESIONALES DE LA SALUD
Código	Clasificación				
5	CONSULTORIOS MEDICOS Y DE OTROS PROFESIONALES DE LA SALUD				
Denominación o Nombre Comercial	HEALTHY TOOTH-DENTAL CENTER				
Institución a la que pertenece	PRIVADO				
Número de serie del R.U.C.	001				
Dirección Completa	JIRÓN CASTILLA 982-A DISTRITO MAGDALENA DEL MAR PROVINCIA LIMA DEPARTAMENTO LIMA				
Departamento	LIMA				
Provincia	LIMA				
Distrito	MAGDALENA DEL MAR				
Centro poblado					
Teléfono	#964612620				
Teléfono de Emergencia					
Longitud					
Latitud					
Altitud					
Códigos de la IPRESS					

Radio

Fax

Documentos

Nº	Documento	Fecha	Número	Adjuntado	Link
Correo Electrónico de la IPRESS	juliana.masco.es@gmail.com				
Dirección de la página web de la IPRESS					
Fecha de Inicio de Actividad	17/05/2017				
Fecha de creación según Resolución					
Fecha de Registro	08/08/2017				
Nº de Resolución de creación de la IPRESS					
Grupo Objetivo					
Horario de Atención	10:00 - 7:30				

Datos Adicionales

Categoría	I-1
Tipo Doc. Categorización	RESOLUCIÓN
Nº Doc. de Categorización	47317-DESP-DISA-II-I-S/MNSA
Documento Digital	145405
Nº Ambientes de la IPRESS	5
Nº de Camas	

Servicios Autorizados

UPSS

Código	Servicios	Estado
220000	UPSS - CONSULTA EXTERNA	ACTIVO
020100	UPSS - CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN	ACTIVO
010000	UPSS - DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD (SERVICIOS ADMINISTRATIVOS)	ACTIVO
1	ACTIVIDAD - ATENCIÓN DE URGENCIAS Y EMERGENCIAS	ACTIVO
3	ACTIVIDAD - DESINFECCIÓN Y ESTERILIZACIÓN	ACTIVO

Unidades Productoras de Servicios - UPS

Código	Servicios	Estado
010000	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	ACTIVO
221900	CONSULTA EXTERNA-ODONTOLOGÍA GENERAL-	ACTIVO

Especialidades de prestación

Código	Servicios
3-0002	CARIELOGÍA Y ENDODONCIA
3-0091	ODONTOLOGIA

Cartera de Servicios

Código	Servicios
No hay registros disponibles	

Director Médico y/o Responsable de la Atención de Salud

Nombres y Apellidos	JULIANA MASCCO ESPINOZA
Tipo de Doc. Identidad	DNI
Nº Doc. Identidad	42273228
Colegio Profesional	COLEGIO ODONTOLOGICO DEL PERU
Nº de Colegiatura	21283
RNE (Registro Nacional de Especialidad)	

Datos MINSA

DISA/DIRESA	DIRIS-LIMA CENTRO
RED	NO PERTENECE A NINGUNA RED
MICRORED	NO PERTENECE A NINGUNA MICRORED
CLAS	
ODSIS	

Unidad Ejecutora

Unidad Ejecutora

Situación de la IPRESS

Estado	ACTIVO
Condición	ACTIVO

Toda la información contenida en el RENIPRESS tiene carácter de declaración jurada, siendo la IPRESS responsable de la veracidad de su información; de conformidad a lo establecido en el art. 7 de la R.S. N° 004-2021-SUSALUD/S

Anexo 6: Balance de ventas

MÉTRICA		ESTE AÑO (2019)		ÚLTIMO AÑO (2018)		% DE CAMBIO	TENDENCIA DE 2 AÑOS
ACTIVOS TOTALES	S/	850,000.00	S/	800,000.00	↑	6%	
DEUDA	S/	340,000.00	S/	320,000.00	↑	6%	
PATRIMONIO	S/	510,000.00	S/	480,000.00	↑	6%	
WACC		9%		9%	→	0%	
EBITDA	S/	180,000.00	S/	160,000.00	↑	13%	
EVATDA	S/	126,000.00	S/	112,000.00	↑	13%	
INGRESOS POR VENTAS	S/	920,000.00	S/	850,000.00	↑	8%	
COSTO DE VENTAS	S/	370,000.00	S/	340,000.00	↑	9%	
GASTOS OPERATIVOS	S/	370,000.00	S/	350,000.00	↑	6%	
UTILIDAD NETA	S/	180,000.00	S/	160,000.00	↑	13%	
NUMERO DE PACIENTES	S/	5,500.00	S/	5,000.00	↑	10%	

Anexo 7: Tasa de clientes por año

Numero pacientes por año	2018	2019
Nº PACIENTES X AÑO	5000	5500
Nº PACIENTES X MES	416.67	458.33
Nº PACIENTES X DIA	20.83	22.92

UNIVERSO:

- En 2018 hubo 5,000 pacientes
- En 2019 hubo 5,500 pacientes

Nº Pacientes X día:

- 2018: $416.67 / 20 = 20.83$ pacientes por día
- 2019: $458.33 / 20 = 22.92$ pacientes por día