



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

MBA EN GESTIÓN DE SALUD

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
CLINICA DENTAL SONRISA SEGURA

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

ROSARIO CLARA MAYORGA MARQUEZ
DAVID SANTOS OBLITAS CALDERÓN
CLAUDIA NAYLI PANIAGUA LUZA

LIMA – PERÚ

2025

ASESOR

Mg. Guillermo Alva Burga

JURADO DE TESIS

MG. LUIS ALCIDES GARCIA BARRIONUEVO

PRESIDENTE

MG. MARIANA LUISA CARRACEDO VIZARRETA

VOCAL

DR. FIDEL VICTOR MANUEL SANTAMARIA CRUZ

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A nuestras familias y seres queridos, quienes nos apoyaron en todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por ser la fuente de toda sabiduría.

A nuestro asesor por su guía durante el desarrollo de esta investigación.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Tesis Autofinanciada

DECLARACIÓN DE AUTOR			
FECHA	15	ENERO	2024
NOMBRES APELLIDOS EGRESADO	Y	CLAUDIA NAYLI PANIAGUA LUZA	
	DEL	ROSARIO CLARA MAYORGA MARQUEZ	
		DAVID SANTOS OBLITAS CALDERON	
PROGRAMA DE POSGRADO	MBA EN GESTIÓN DE SALUD		
AÑO DE INICIO DE LOS ESTUDIOS	2021		
TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE GRADO	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA DENTAL SONRISA SEGURA		
MODALIDAD (marcar)	Tesis	x	Sustentación temática
Declaración del Autor			
La presente Tesis es un Trabajo de Investigación de Grado 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) y E-mail	996661610 / claudia.paniagua40@gmail.com		
	997252533 / rosario.mayorga@ gmail.com		
	994563280 / davidoblitas15@gmail.com		



 Firma del Egresado
 CLAUDIA NAYLI PANIAGUA LUZA
 DNI: 70071065




 Firma del Egresado
 ROSARIO CLARA MAYORGA MARQUEZ
 DNI: 1009249

 Firma del Egresado
 DAVID OBLITAS CALDERON
 DNI: 41836438

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN

ABSTRACT

LISTA DE TABLAS.....

LISTA DE FIGURAS.....

El Proceso Estratégico: Una Visión General.....

Sistema de Franquicias: Marco Teórico.....

Capítulo I: Situación General de la Organización..... 1

1.1 Situación General..... 1

1.2 Conclusiones..... 4

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, Y Código De Ética..... 6

2.1 Antecedentes..... 6

2.2 Visión..... 7

2.3 Misión..... 7

2.4 Valores Constitucionales..... 7

2.5 Código De Ética..... 9

2.6 Conclusiones..... 10

Capítulo III: Evaluación Externa..... 11

3.1 Análisis del entorno PESTE..... 11

3.1.1 Fuerzas políticas..... 11

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)..... 12

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas..... 14

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas..... 17

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales:..... 19

3.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):..... 21

3.2 Sonrisa Segura y sus Competidores..... 24

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores:..... 24

3.2.2 Poder de negociación de los compradores..... 25

3.2.3 Amenaza de los sustitutos..... 25

3.2.4 Amenaza de los entrantes..... 26

3.2.5	<i>Rivalidad de los competidores</i>	28
3.3	Sonrisa Segura y sus Referentes	29
3.4	Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial	31
3.5	Conclusiones	33
Capítulo IV: Evaluación Interna		34
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	34
4.1.1	<i>Administración y gerencia (A)</i>	34
4.1.2	<i>Marketing y ventas (M)</i>	35
4.1.3	<i>Operaciones y logística. Infraestructura (O)</i>	37
4.1.4	<i>Finanzas y contabilidad (F)</i>	40
4.1.5	<i>Recursos humanos (H)</i>	49
4.1.6	<i>Sistemas de información y comunicaciones (I)</i>	52
4.1.7	<i>Tecnología e investigación y desarrollo (T)</i>	53
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	54
4.3	Conclusiones	56
Capítulo V: Intereses De La Organización Y Objetivos De Largo Plazo		58
5.1	Intereses de Sonrisa Segura	58
5.2	Potencial de Sonrisa Segura	59
5.3	Matriz de Intereses de Sonrisa Segura	61
5.4	Objetivos de Largo Plazo	61
5.5	Conclusiones	62
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		63
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	63
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	67
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	72
6.4	Matriz Gran Estrategia (MGE)	75
6.5	Matriz Interna Externa (MIE)	76
6.6	Matriz de Decisión Estratégica	77
Capítulo VII: Implementación Estratégica		79
7.1	Objetivos de Corto Plazo	79

7.2	Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	81
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	82
7.4	Estructura de Sonrisa Segura	85
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	85
7.6	Recursos Humanos y Motivación	86
7.7	Gestión del Cambio.....	87
Capitulo VIII: Evaluación Estratégica		89
8.1	Perspectivas de Control.....	89
8.1.1.	Aprendizaje interno.	89
8.1.2.	Procesos.	90
8.1.3.	Clientes.	90
8.1.4.	Financiera.	90
8.2.	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	90
8.3	Conclusiones.....	93
Capitulo IX: Competitividad de la Organización		94
9.1	Análisis Competitivo de la Organización	94
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización.....	94
9.3	Identificación y Análisis de los potenciales clústeres de la organización.....	95
9.4	Identificación de los Aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.	96
9.5	Conclusiones.....	97
Capitulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		99
10.1	Plan estratégico integral.....	99
10.2	Conclusiones.....	99
10.3	Recomendaciones	100
10.4	Futuro de la organización.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tipos de Franquicias</i>	23
Tabla 2 <i>Subsectores de Sector Estética, Belleza y Salud en el Perú periodo 2018-2019</i> . 13	
Tabla 3 <i>Matriz De Evaluación De Factores Externos</i>	23
Tabla 4 <i>Matriz Perfil competitivo</i>	32
Tabla 5 <i>Matriz Perfil Referencial</i>	33
Tabla 6 <i>Flujo de Efectivo desde el 1ero de Enero al 31 de diciembre del año 2023 de la clínica Sonrisa Segura</i>	43
Tabla 7 <i>Estado de Resultados de Sonrisa Segura durante el periodo 2023</i>	45
Tabla 8 <i>Estado de Situación Financiera de Sonrisa Segura, al 31 de diciembre 2023</i>	46
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	56
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	61
Tabla 11 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	65
Tabla 12 <i>Matriz de calificación de los factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	68
Tabla 13 <i>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	69
Tabla 14 <i>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	69
Tabla 15 <i>Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	70
Tabla 16 <i>Servicios ofrecidos en Sonrisa Segura</i>	74
Tabla 17 <i>Matriz de decisión estratégica</i>	77
Tabla 18 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	84
Tabla 19 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico</i>	16
Figura 2 <i>Elementos de un Sistema de Franquicia</i>	21
Figura 3 <i>División del mercado Nacional de Franquicias en el Perú periodo 2018-2019</i>	12
Figura 4 <i>Proporción de lugar donde acude una mayor proporción del total de entrevistados para obtener atención dental</i>	16
Figura 5 <i>Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana 2022 (en miles de personas)</i>	16
Figura 6 <i>Ratios que se pueden usar para ver si la empresa es rentable</i>	48
Figura 7 <i>Estructura organizacional de Sonrisa Segura</i>	51
Figura 8 <i>Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la acción</i>	71

RESUMEN

La clínica Sonrisa Segura es un centro dental que busca brindar un servicio odontológico especializado de calidad para pacientes de todas las edades, y familias de los niveles socioeconómicos B, tecnología de última de generación y con alto uso de redes sociales para la captación de pacientes introduciendo tendencias digitales en salud, incorporando los objetivos de desarrollo sostenible para disminuir el impacto en el medio ambiente y promoviendo salud dental para todos. Además, la clínica cuenta con distintas especialidades tales como: general, rehabilitación, endodoncia, odontopediatría, ortodoncia, maxilofacial, estética y periodoncia, con el fin de poder suplir cualquier necesidad odontológica, con un equipo capacitado y predispuesto a absolver cualquier inquietud del paciente. En ese sentido, el presente trabajo de investigación plantea el uso de herramientas que permitan aplicar un plan estratégico con el objetivo de que Sonrisa Segura se convierta en una marca franquiciable, reconocida a nivel odontológico dentro de Lima Metropolitana, con mayor posicionamiento en medios digitales, a través de las siguientes estrategias:

- (a) aumentar la presencia en redes sociales a través de desarrollo de estrategias en marketing digital,
- (b) aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de programas digitales de compensaciones,
- (c) expandir la marca Sonrisa segura a través la apertura de nuevas sedes en los distintos distritos de Lima,
- (d) implementar nuevos servicios dentales para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes,
- (e) implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y áreas de venta,
- (f) implementar una plataforma de

gestión ISO que permita obtener la documentación relacionada al sistema de calidad de Sonrisa Segura; y (g) desarrollar e implementar el software Salud Data que permitirán la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas.

Palabras Claves: Franquicia, servicio dental, plan estratégico

ABSTRACT

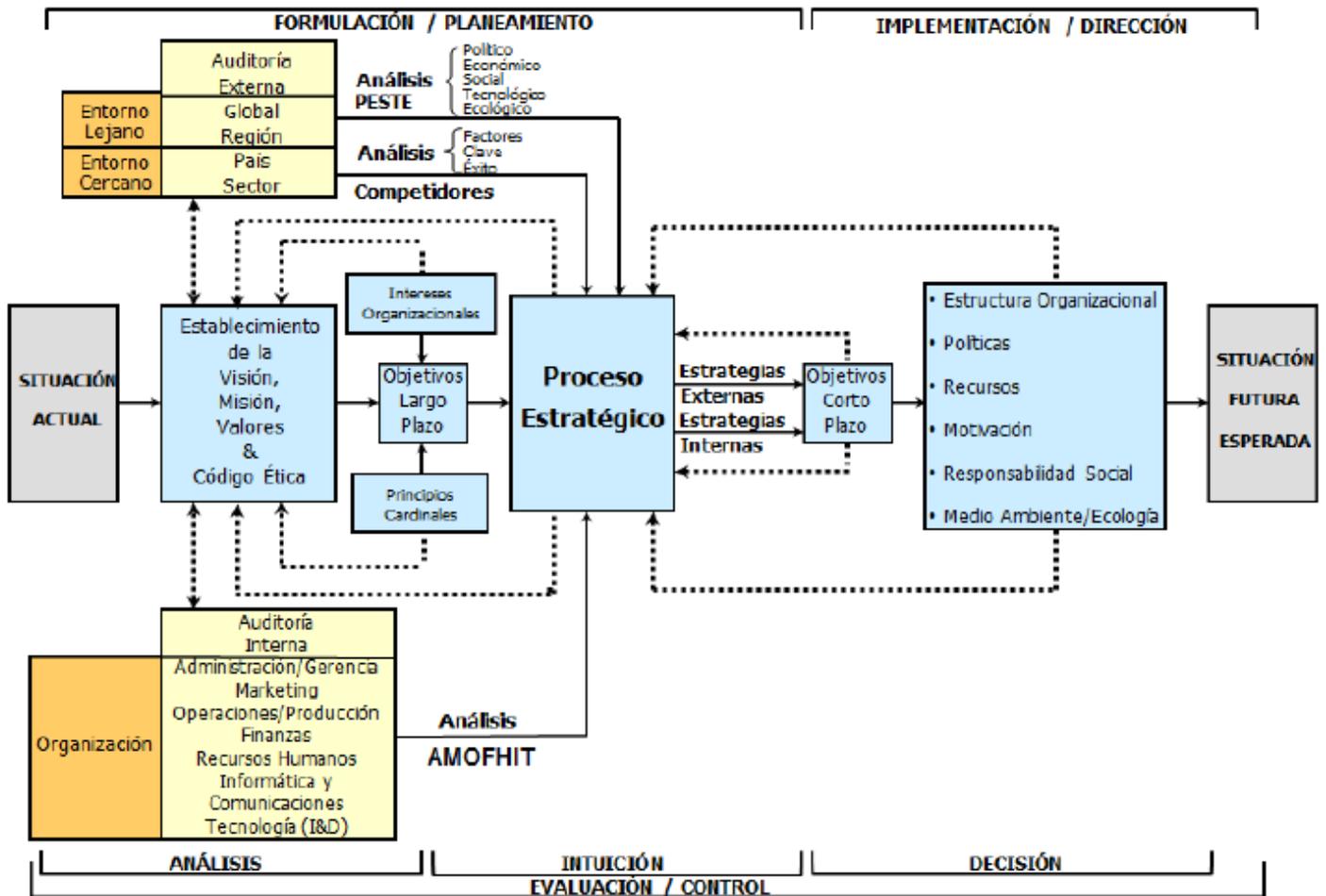
The Sonrisa Segura clinic is a dental center that seeks to provide high-quality specialized dental services for patients of all ages, and families from socioeconomic level B, with state-of-the-art technology and extensive use of social networks for patient recruitment, introducing digital trends in health, incorporating sustainable development goals to reduce environmental impact, and promoting dental health for all. In addition, the clinic offers various specialties such as general dentistry, rehabilitation, endodontics, pediatric dentistry, orthodontics, maxillofacial, cosmetic, and periodontics, aiming to meet any dental need, with a trained team ready to address any patient concerns. In this sense, this research work proposes the use of tools to apply a strategic plan with the objective of making Sonrisa Segura a recognized brand in the dental field within Metropolitan Lima, with more franchises and a stronger presence in digital media, through the following strategies: (a) increasing presence on social networks through the development of digital marketing strategies, (b) increasing patient loyalty through the creation of digital compensation programs, (c) expanding the Sonrisa Segura brand by franchise model in different districts of Lima, (d) implementing new dental services to cover the unmet demand of patients, (e) implementing a training program for general dentists in new dental services and sales areas, (f) implementing an ISO management platform to obtain documentation related to the quality system of Sonrisa Segura; and (g) developing and implementing the Health Data software that will allow 100% digitization of all administrative and clinical activities.

Keywords: Franchise, dental service, strategic plan

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1
Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales,

Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es

requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar.

Cabe destacar que la “sumatoria” de los objetivos a largo plazo (OLP) llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los objetivos a corto plazo (OCP) resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya

atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y

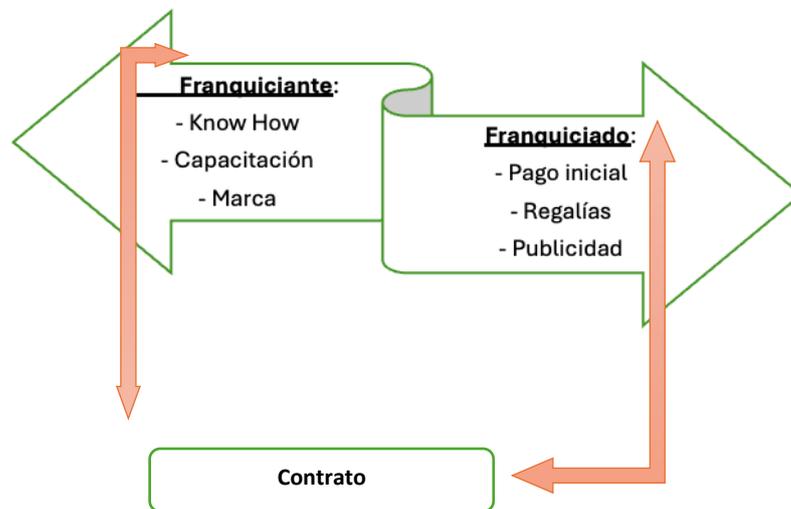
recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Sistema de Franquicias: Marco Teórico

La franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial (Conexión Esan, 2017).

Figura 2

Elementos de un Sistema de Franquicia



Nota: Elaboración propia

En la figura 2 se pueden observar los elementos que constituyen una franquicia, los cuales se describen a continuación (Kiser, 2009):

- El Franquiciante o franquiciador, aquella persona natural o jurídica que se ha organizado para poder ofrecer su negocio bajo el formato de franquicias.

- El Franquiciado o franquiciatario, que puede ser cualquiera de nosotros, si contamos con algún capital y podemos invertir en una franquicia.
- La Marca, de fábrica, de comercio o de servicio es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. Debe además ser atractiva y jurídicamente segura.
- El Know How o “saber hacer”, es un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios. Es en términos prácticos el conocimiento y la experiencia que ha acumulado el franquiciante.
- El contrato, debe plasmar el intercambio de relaciones comerciales, económicas y humanas de la asociación entre el franquiciado y franquiciante. Por lo tanto, deberá haber una asistencia técnica continua tanto legal como financieramente.
- Asistencia Técnica y/o Comercial, tiene por objetivo facilitar la comprensión, la asimilación y la reproducción del know how. Se da en tres momentos claves: Asistencia Pre – Apertura, Asistencia Durante la Apertura y Asistencia Post – Apertura.

I. Tipos de Franquicias

En la tabla 1 se puede observar la tipología de franquicias que depende de la estrategia general del modelo de negocio y su proceso operativo. Cada tipo de franquicia representa escalas de inversión y ROI independiente (Franquicias.pe, s.f).

Tabla 1
Tipos de Franquicias

Tipo	Características
Industrial o de producción	El franquiciado posee el derecho de fabricar los productos y comercializarlos bajo las condiciones del franquiciante y su misma marca. Ejemplo: franquicias de comida
Distribución o de Formato	Distribuye los productos fabricados por el franquiciante o los que adquirió como central de compras. Ejemplo: franquicias de ropa
Servicios	Es una prestación de servicios a los consumidores. Ejemplo: centro de idiomas, estéticos, hotelería
Individual	El franquiciado posee y opera una sola franquicia, donde el franquiciante deberá otorgar un territorio exclusivo con la finalidad de garantizar que no se abran otros puntos propios o franquiciados y crear una mayor competencia entre franquiciados.
Máster	Cuando se permite ofrecer y vender franquicias a subfranquiciados, dar sublicencias de marcas registradas del franquiciante a un solo inversionista que abarca usualmente un país específico, un grupo de países o continentes.
Multifranquicia	El franquiciado dirige más de un punto de una sola marca.
Plurifranquicia (co-branding)	El franquiciado dirige varias franquicias de diferentes marcas. Este tipo de situaciones se justifica cuando los productos no son competencia entre ellos mismos y cuando se complementan.
Sociales	Nace como fruto de la “responsabilidad social” de las empresas y obedece más a criterios filantrópicos que a criterios mercantiles. Una franquicia social busca el mayor bienestar para la mayor cantidad de personas y casi siempre requiere otra fuente de financiamiento para financiar por lo menos una porción de sus costos operativos.
Financiera	El franquiciado no aporta trabajo sino únicamente capital

Nota. Información tomada de Kiser, 2009 y Mosquera, 2010

I. Requisitos de un negocio para ser una franquicia

A continuación, se detallan algunas características mínimas que debe cumplir un negocio para convertirse en una franquicia (Kiser, 2009):

- Concepto repetible: Con esto nos referimos a que un negocio sea susceptible de ser clonado replicándolo con homogeneidad. En la medida que el negocio dependa de un know how, de actividades artesanales, artísticas o de índole personal, va a ser más difícil la repetición del concepto.
- Debe ser transmisible: El franquiciante deberá transmitir el know how y todos los elementos susceptibles de ser transmitidos, de manera que se logre mantener una identidad en los productos y servicios ofrecidos. Esta transmisión deberá efectuarse de la mejor manera para que los conocimientos sean aprendidos y puestos en práctica. Para lograr este objetivo las empresas elaboran Manuales Operativos donde se recoge por escrito y al detalle todas las operaciones. Con el mismo fin, se estructuran cursos de capacitación inicial, continua y permanente.
- Contar con una marca: Uno de los atractivos de este formato de negocios llamado franquicia, es la posibilidad de abrir nuevas tiendas bajo el paraguas de una marca reconocida. Para poder tener la exclusividad de uso de la marca es necesario contar con un registro de esta. A partir de este hecho la marca puede ser dada en uso a un franquiciado. En el Perú hay una carencia de cultura de marca, ya que hay muchos empresarios que confunden el hecho de constituir una empresa con un determinado nombre, con ser el titular de la marca. Por eso conviene recordar, que, para ser titular de cualquier marca, logotipo y demás signos distintivos de la propiedad intelectual y gozar de los derechos inherentes a esta titularidad, se debe seguir los procedimientos establecidos por el Instituto Nacional de

Defensa de la Competencia y de la protección de la Propiedad Intelectual
(Indecopi).

II. Costo para abrir una franquicia

Es importante tomar en cuenta los siguientes elementos en los cuales se deberá invertir para abrir una franquicia (Kiser, 2009) y ([Cámara de Comercio de Lima], sf):

– Derecho de entrada:

Es el pago inicial que realizas para obtener el derecho de operar bajo la marca de la franquicia. Es un monto fijo establecido por el franquiciante que deberá ser pagado a la firma del contrato.

– Costos operativos:

Son los gastos que debe realizar el franquiciado como la compra de inventario, alquiler de local, remodelaciones y equipos necesarios para la operación diaria del negocio.

– Regalías y pagos continuos:

Son los pagos constantes que se realizan al franquiciante durante la vigencia del contrato, destinadas al soporte continuo de la marca y los servicios proporcionados por la empresa principal. Puede ser una cuota fija o puede ser un porcentaje de las compras o ventas totales del punto franquiciado.

– Publicidad y marketing:

Es una regalía que le permite al franquiciado acceder a las campañas publicitarias y estrategias de marketing que benefician a la marca.

Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Situación General

Sonrisa Segura ingresa al mercado en el año 2018 por una alianza formada por dos socios inversionistas, una de ellas odontóloga con especialidad en estética restauradora y otro odontólogo con especialidad en endodoncia.

Actualmente, Sonrisa Segura es una empresa que opera 7 clínicas dentales (Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Surco, La Molina, San Juan de Lurigancho, Los Olivos) en Lima Metropolitana, donde la sede principal se encuentra en el distrito de Villa el Salvador. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se desarrollará el planeamiento estratégico de la marca para convertirse en una franquicia dental a nivel de Lima Metropolitana, ya que al volvernos en una franquicia dental podemos tener más posicionamiento de la marca y eso haría que más odontólogos que no tienen las posibilidades económicas de poder abrir una clínica, puedan obtener todo el know how de ser parte de una marca posicionada en el mercado donde todos los procesos están ya estandarizados y más aún con pacientes que ya conocen la marca la cual les da seguridad.

Durante los primeros años de operación, Sonrisa Segura tuvo como principal fuente de financiamiento los préstamos bancarios con entidades financieras de Lima Metropolitana, con montos de S/. 25,000 a S/. 50,000 lo cuales se pudieron pagar sin ninguna complicación y le permitió realizar inversiones en equipamiento médico como las unidades dentales, esterilizadoras e instrumental odontológico.

Durante el año 2020, cuando la enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2 afectó al país, el gobierno peruano creó el programa de garantías “Reactiva Perú”, creado mediante Decreto Legislativo 1455, y modificado mediante Decreto Legislativo 1457, el cual otorgaba garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y puedan cumplir de esta manera con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.). Ante el impacto del COVID, Sonrisa Segura pudo acceder a dos de esos préstamos con montos de S/. 90,000 cada uno con el fin de poder solventar las planillas del personal administrativo, los cuales se están pagando en el momento. El último préstamo que tiene la empresa es con el banco de crédito del Perú con un monto de S/. 90,000 para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos como son el equipo tomográfico de haz cónico que ayuda a tomar radiografías en 3D y un scanner intraoral que con la ayuda de la inteligencia artificial proporciona datos importantes en los movimientos dentales en ortodoncia.

En el año 2021, Sonrisa Segura tuvo una baja liquidez, según el estado de situación financiera, pero también se observó que el total de activos entre el total de pasivos fue mayor a 1, lo cual indica que la empresa tuvo solvencia económica y rentabilidad, es decir con capacidad de generar utilidades, por ello es importante conocer cómo administrar ese capital para poder seguir invirtiendo en tecnología de primer nivel y expansión de la marca.

En el Perú, la alta prevalencia de enfermedades de la cavidad bucal constituye uno de los 12 principales problemas sanitarios del país. Según un

Estudio Epidemiológico realizado a nivel nacional en los años 2001-2002, la prevalencia de caries dental es de 90,4%; y según la Organización Panamericana de la Salud – OPS, el Perú es un país en estado de emergencia por lo que existe una gran demanda por desarrollar servicios de salud dental (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014, p44). Casi el 85% de la población adulta requiere de un tratamiento dental ya sea por un tema de salud o por estética, es por ello por lo que un servicio muy demandado es la ortodoncia. En lo que se refiere a los infantes; el 27,6% de los niños menores de 12 años ha recibido atención odontológica en los últimos seis meses, siendo el grupo con mayor demanda, principalmente los menores con edades de 6 a 11 años (33,3%) ([INEI], 2014, p47). También es importante tomar en cuenta la incorporación del modelo de franquicias para el crecimiento de los negocios odontológicos ya que al ser una marca reconocida y con los procesos ya estandarizados los pacientes llegan por la seguridad que les brinda. Además, muchos odontólogos se les hace difícil abrir sus propios consultorios y captar pacientes. Las clínicas dentales han consolidado sus propias cadenas de atención, estableciendo locales en ubicaciones estratégicas —tanto a nivel de vía pública como en centros comerciales— con el propósito de mejorar el acceso y proximidad hacia sus pacientes. Asimismo, para consolidar su oferta muchas de estas clínicas han suscrito convenios con diversas entidades prestadoras de salud, aseguradoras médicas y administradoras de fondos de servicios. El factor rentabilidad en este tipo de negocio es decisivo; por lo cual cada vez vemos nuevos centros odontológicos en diversas zonas de la ciudad ya que representa una inversión rentable en el tiempo, siendo ésta una de las principales razones de la expansión y mayor oferta de servicio de salud bucal.

Según los cálculos; montar una clínica dental oscila entre \$50,000 y \$80,000 según la cantidad de consultorios que se decida operar en cada local. Se estiman que las clínicas dentales aumenten su oferta en 25% hasta el 2021 a través del modelo de franquicias (Quintana, G., 2017).

Sonrisa Segura ha logrado ganar un lugar importante dentro de las opciones de clínicas dentales en Lima gracias a una oferta de servicios profesionales de calidad, con tecnología moderna, y a la aplicación de técnicas de marketing desde sus inicios. El marketing es un conjunto de estrategias y técnicas que se utilizan para promocionar y vender productos o servicios, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes y establecer una relación duradera con ellos. Para lograr esto es importante realizar una adecuada investigación de mercado, analizar a la competencia e identificar el público objetivo (Armstrong y Kotler, 2013). El objetivo en el marketing odontológico es ofrecer los servicios odontológicos y satisfacer las necesidades y deseos de los pacientes, que puede variar según la especialidad de la odontología y la ubicación del negocio. Sonrisa Segura apunta a la gestión de redes sociales como principal estrategia de marketing a fin de posicionarse en el mercado odontológico del país.

1.2 Conclusiones

Sonrisa Segura es una clínica dental que ofrece servicios especializados, que ha tenido una sólida expansión en diversas zonas estratégicas de la ciudad de Lima. A pesar de haber tenido que enfrentar desafíos financieros derivados de la pandemia COVID 19, esto no ha impedido reforzar su compromiso con la calidad y la innovación de servicios odontológicos, para poder ofertarlos en base a la alta demanda de enfermedades bucales prevalentes en nuestro país.

Sonrisa Segura ha demostrado una combinación de buena gestión financiera, adaptabilidad en tiempos de crisis, inversiones en tecnología avanzada y estrategias de marketing efectivas. Estas fortalezas, junto con una alta demanda de servicios odontológicos en Perú, posicionan a la empresa para un crecimiento continuo y exitoso, especialmente mediante la apertura de nuevas sedes.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, Y Código De Ética

2.1 Antecedentes

Sonrisa Segura es una empresa creada en mayo 2018 por la Dra. Tania Segura especialista en Estética restauradora y el Dr. David Oblitas especialista en Endodoncia. Inició con el sueño de la Dra. Tania Segura cuando aún era estudiante universitaria. Empezó su práctica privada atendiendo a varios de sus pacientes en un pequeño consultorio habilitado en su misma casa ubicada en La Molina. Conforme la demanda iba creciendo vio la necesidad de ampliar a un espacio más acogedor y accesible para sus pacientes, es así como inicia un modelo de negocio basado en ofrecer servicios odontológicos especializados, manteniendo la misma atención de calidez y profesionalismo con el uso de insumos odontológicos de calidad, pero sobre todo a precios accesibles para el mercado limeño. Posteriormente se asocia con el Dr. David Oblitas, incluyendo en la cartera de servicios tratamientos de endodoncia y permitiendo abrir progresivamente nuevas sedes con mejores espacios y consultorios en los distritos de Santiago de Surco, Chorrillos, Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho y Los Olivos. Estos nuevos espacios han permitido aumentar la producción de atenciones en los últimos 5 años, llegando a atenderse 200 pacientes por mes por sede, generando una facturación aproximada de 200,000 soles por mes por cada sede; sin embargo, la gran competencia de servicios de salud bucal merma el crecimiento esperado durante los últimos meses.

El propósito de la creación de la clínica es ser una empresa económicamente rentable que busca contribuir con la salud bucal de la población peruana, enfatizándonos en la promoción, prevención y tratamiento de las

enfermedades más prevalentes, buscando acortar las brechas en la salud de la población peruana con miras a lograr los objetivos del desarrollo sostenible y constituirnos como la empresa dental con mayor posicionamiento en Lima Metropolitana.

2.2 Visión

Para el 2030, Sonrisa Segura será una marca reconocida a nivel odontológico dentro de Lima Metropolitana con mayor número de franquicias en el nivel socioeconómico del sector B y C de la población a través de la expansión en diversos distritos de Lima, por medio de una correcta planeación estratégica con servicios especializados, personal altamente calificado, tecnología de primer nivel y con mayor posicionamiento en medios digitales, colocando al cliente como el pilar principal de la clínica.

2.3 Misión

Ofrecer un servicio odontológico especializado de calidad para pacientes de todas las edades, y familias de los niveles socioeconómicos B y C, tecnología de última generación y con alto uso de redes sociales para la captación de pacientes introduciendo tendencias digitales en salud, con lo que garantizamos su salud bucal y su mejor sonrisa, incorporando los objetivos de desarrollo sostenible para disminuir el impacto en el medio ambiente y promoviendo salud dental para todos.

2.4 Valores Constitucionales

Los valores constitucionales de la clínica Sonrisa Segura son: la puntualidad, responsabilidad, pasión, profesionalismo, calidad de atención al cliente y seguridad del paciente.

- **Puntualidad:** Entendido como la cualidad de una persona de tener cuidado y diligencia en realizar las cosas a su debido tiempo.
- **Responsabilidad:** Entendido como el cuidar de sí mismo y de los demás, en respuesta a la confianza que las personas depositan entre nosotros. Cuando somos responsables, estamos expresando el sentido de comunidad y de compromiso que asumimos con los demás.
- **Pasión:** Entendido como algo que nos motiva a hacer algo, a hacer que pase, a hacerlo bien, a conseguir ese detalle que nadie ve, ese deseo de hacer, ese sentido de pertenencia que tenemos por algo.
- **Profesionalismo:** Entendido como la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, mesura y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.
- **Calidad de atención al cliente:** Entendido como el hecho de cubrir y rebasar las expectativas que tienen los clientes. Es sumamente importante porque de esto puede depender el éxito de un negocio, el número de clientes, la fidelización de estos y hasta las recomendaciones con otros consumidores.
- **Seguridad del paciente:** Entendido como el conjunto de acciones y buenas prácticas que garantizan que la atención odontológica se brinde reduciendo al mínimo los riesgos de daño o complicación para el paciente. Este valor promueve una cultura institucional basada en la prevención, el respeto por la vida y la salud, y la responsabilidad profesional de todo el equipo clínico y administrativo.

2.5 Código De Ética

- El respeto por los derechos de los pacientes, brindando un trato igualitario, sin importar características personales o condición social del individuo.
- El respeto por la institución, cuidar de la reputación de la clínica, evitar que la imagen de la clínica se vea dañada por conductas o comunicaciones indebidas.
- Orientar la vocación de servicio profesional al bien común, hay que asegurar que los pacientes reciban un servicio de calidad, adecuado para sus necesidades y circunstancias personales.
- Asegurar la confidencialidad de los datos e información que reciba de los pacientes.
- Garantizar la igualdad de oportunidades sin discriminación. En tal sentido, todos los trabajadores serán tratados de igual forma dentro de su ámbito laboral, con acceso equitativo al empleo y a los recursos productivos, sociales, económicos, educativos y culturales, proscribiendo cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, edad, raza, condición social, o en general cualquier tipo de diferencia arbitraria.
- Promover la óptima utilización y el desarrollo de la capacidad humana, estimulando la participación de los trabajadores en la planificación de sus labores, bajo la mayor armonía laboral, buena fe y respeto recíproco en el desempeño de las relaciones de trabajo.

- Procurar que los trabajadores conozcan sus derechos y obligaciones, los mismos que se encuentran contenidos en la legislación vigente y en el reglamento interno del trabajo (RIT).

2.6 Conclusiones

El planeamiento estratégico de la clínica Sonrisa Segura está orientado al posicionamiento de la marca, y su expansión a través de la apertura de franquicias, estableciendo un periodo de 5 años para alcanzarla, tal como se planteó en la visión de Sonrisa Segura, con el objetivo de brindar un servicio de alta calidad a sus pacientes.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del entorno PESTE

3.1.1 *Fuerzas políticas*

La franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona física o jurídica otorga el derecho a un tercero de utilizar su marca y trabajar bajo su mismo sistema comercial (“Cómo convertir tu empresa en una franquicia exitosa,” 2023).

Actualmente en el Perú no existe un marco regulatorio específico para el sistema de franquicias; sin embargo, la Cámara de Comercio de Lima brinda asesorías a través del Centro de Desarrollo de Franquicias para impulsar la creación y el desarrollo profesional de franquicias en el Perú ([CCL], sf) y la Cámara Peruana de Franquicias, la cual es una institución gremial que representa al sector, lo protege y tiene como objetivo consolidar su posicionamiento en el mercado nacional ([CPF], sf). Así como también existen algunas leyes en el país que pueden ser adaptadas para la operatividad de una franquicia las cuales son: la Constitución Política del Perú mediante sus artículos del capítulo de régimen económico (artículo 58, artículo 59, artículo 60 y artículo 62), el código civil respecto a los artículos de contratos, obligaciones y acto jurídico, el decreto legislativo 662 respecto a la estabilidad jurídica para la inversión extranjera, la ley de propiedad industrial y el decreto legislativo 807 donde INDECOPI a través de la Oficina de Signos Distintivos se encarga del registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera. Sin embargo, esto no es aplicable a las Franquicias nacionales, por lo que solo pueden basarse en contratos que

involucran a las partes contratantes, franquiciantes y franquiciado, sin que su incumplimiento este sujeto a penalidad alguna (Vera Oliva, K. K. (2018)).

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El sector franquicias en el Perú, antes de la pandemia COVID 19, venía creciendo a un ritmo anual del 20% hasta el año 2019. En el 2020, el sector solo creció 4% y en el 2021 obtuvo un crecimiento de 8%. Sin embargo, se estima que, a pesar de la situación sociopolítica, el sector franquicias podría crecer entre 12% y 14% a medida que sigamos acercándonos a una nueva normalidad post COVID-19 (“Facturación de franquicias en Perú alcanzaría nivel prepandemia en 2024,” 2022). De acuerdo con el Censo Nacional de Franquicias realizada en el 2017 por el MINCETUR el sector de Salud y estética tiene un 12% de distribución sectorial de las franquicias en el país, ocupando el tercer lugar en franquicias nacionales (Arranz, 2019, p. 3). Esta misma situación se observa en el periodo 2018-2019, donde las franquicias de origen nacional que operan en el Perú representan un 50% (256 empresas) y las de origen extranjero el otro 50% (259 empresas), y de un total de siete sectores, el 11% del total de franquicias peruanas pertenecen al sector de Estética, Belleza y Salud, como se puede observar en la figura 3.

Figura 3

División del mercado Nacional de Franquicias en el Perú periodo 2018-2019

SECTORES	NRO. FRANQUICIAS	PORCENTAJE
GASTRONOMÍA	139	55%
ARTESANÍA - JOYERÍA - REGALOS	7	3%
ESTÉTICA - BELLEZA - SALUD	29	11%
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS	25	10%
EDUCACIÓN	9	3%
FERRETERÍA - CONSTRUCCIÓN	2	1%
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	45	17%
TOTAL	256	100%

Nota: Cámara Peruana de Franquicias [CPF], s.f.

El sector Estética, Belleza y Salud está dividido por subsectores donde existen 8 marcas registradas como clínicas, de las cuales solo 2 pertenecen al sector odontológico: “Multident” y “Sonrisas y Sonrisitas”, por lo que al ser un sector poco saturado nos brinda la oportunidad de expansión bajo este modelo de franquicias, ver tabla 2.

Tabla 2

Subsectores de Sector Estética, Belleza y Salud en el Perú periodo 2018-2019

Sector de Franquicia	N° de Franquicias
Estética, Belleza y Salud	
Gimnasios y Spa	7
Salud	3
Peluquerías	10
Boticas	1
Clínicas	8
• Oftalmosalud	
• Multident	
• Clinica del Pie Jevial	
• Clínica Marijuan	
• Sonrisas y Sonrisita	
• IMM	
• Clínica Chavarri	
• Centro Capilar BMC	

Nota: Elaboración propia e información tomada de la Cámara Peruana de Franquicias [CPF], s.f.

El ámbito odontológico, fue uno de los más afectados por la pandemia, ya que la odontología ha sido considerada como una de las profesiones con mayor riesgo laboral por el íntimo contacto y relación con la saliva y la sangre, lo cual ha obligado a emplear medidas preventivas muy estrictas y costosas, a esto se añade que durante el inicio del brote de la pandemia sólo se sugería llevar a cabo tratamientos de urgencias. También se observó una escasez en la necesidad de ir a buscar atención médico-odontológica, una reducción de proveedores de insumos,

encarecimiento en los equipos de protección personal y escasos recursos para tratar a los pacientes. Por todo esto, los odontólogos tienen ahora que invertir más dinero en la adquisición de equipo de protección para el personal que labora dentro de los consultorios y, además, proveer a los pacientes y visitantes este tipo de equipo mínimo requerido para poder entrar a sus negocios, haciendo así un círculo de gastos extra. Todo esto está dejando un impacto con saldo negativo en la economía de los profesionales de la odontología (Cázares-de León et al. (2021)).

En Odontología el modelo de franquicias es un modelo de negocio que se ha convertido en una forma de crecimiento de las clínicas dentales, ya que, si un odontólogo puede replicar su actividad, siguiendo un mismo modelo de servicio, esto le genera más ingresos. En el Perú, de acuerdo con datos de la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud), hay un promedio 3,000 centros odontológicos, pero menos de 10 tienen el modelo de franquicias, por lo que esta opción se convierte en una oportunidad importante de crecimiento (Empresas, 2017).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

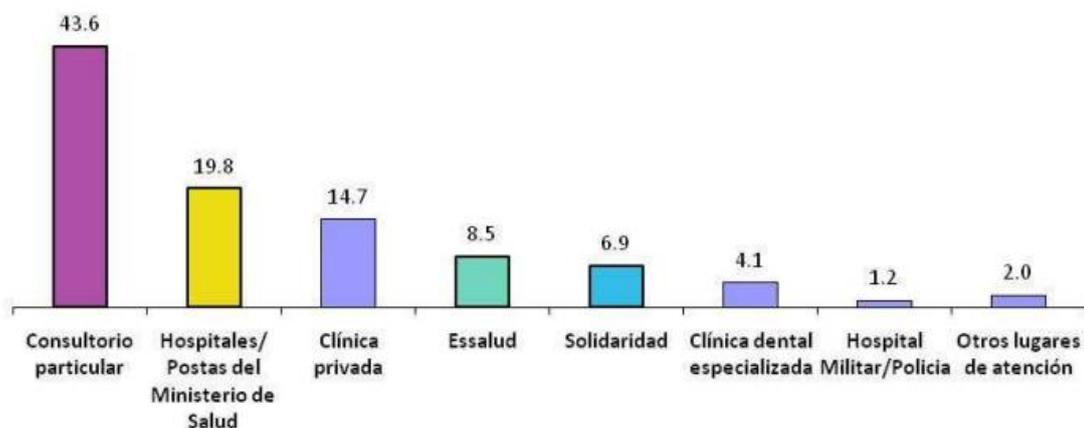
El Perú ha sido uno de los países más afectados por el COVID-19, ya que se ha incrementado los niveles de pobreza, pobreza extrema y desigualdad social (Huaman, 2021), y estas desigualdades en las condiciones de vida de los individuos se traducen en desigualdades en su estado de salud, donde se ha encontrado que a mayor edad hay mayor riesgo para tener caries.

Según Carrasco (2009), en su estudio para determinar la prevalencia de caries dental, conocimientos y prácticas en salud bucal y las características

socioeconómicas de escolares de dos instituciones educativas públicas, los escolares de clase social baja tienen un 1,61 mayor riesgo de padecer caries que de los de la clase social alta. Según un estudio realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A. (2012), donde entrevistaron a 1312 personas de 11 a más años de todos los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, la mayor proporción de entrevistados que visitaron al dentista en los últimos 12 meses se encuentra en el grupo Alto/Medio (57,9%), mientras que la menor proporción de visitantes se dio en el grupo Bajo Inferior/Marginal (36,6%). En el segmento Bajo Superior (C) el porcentaje que visitó al dentista en el último año fue de 47,9%. Con ello se puede concluir que existe una relación directa entre uso del servicio médico dental y nivel socioeconómico. Siendo el consultorio dental particular (43,6%) el lugar donde acude una mayor proporción del total de entrevistados para obtener atención dental. Le siguen los servicios dentales de hospitales o postas que administra el Ministerio de Salud (19,8%), luego la clínica privada (14,7%), algo más distante se ubican: Essalud (8,5%), el Hospital de la Solidaridad (6,9%), la clínica dental especializada (4,1%) y el Hospital Militar/Policía (1,2%) tal como se observa en la Figura 4.

Figura 4

Proporción de lugar donde acude una mayor proporción del total de entrevistados para obtener atención dental



Nota: Tomado de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C [CPI], 2012.

Como se observa en la Figura 5, en 2022, se estima que hay un mayor porcentaje de la población de Lima Metropolitana que pertenece al nivel socioeconómico del sector C con 47.9%, seguido del nivel socioeconómico D con 24,5% con un rango de edad entre 25-39 años.

Figura 5

Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana 2022 (en miles de personas).

NSE	Hogares		Población		Población por segmento de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 -+ años
A/B	626.6	22.1	2,429.0	22.0	184.7	206.4	155.7	260.6	591.2	521.0	509.4
C	1,269.8	44.8	5,274.1	47.9	456.3	502.2	365.8	599.9	1322.7	1095.7	931.5
D	752.8	26.6	2,695.2	24.5	243.7	266.2	191.3	311.6	684.2	551.9	446.3
E	184.1	6.5	610.2	5.6	57.1	62.1	44.1	71.6	157.5	122.9	94.9
Total	2,833.3	100.0	11,008.5	100.0	941.8	1,036.9	756.9	1,243.7	2,755.6	2,291.5	1,982.1

Tomado de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C

2022.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

El sistema de salud en el Perú es fragmentado y segmentado, involucra al MINSA, EsSalud, sanidades de las Fuerzas Armadas, sanidad de la Policía y sector privado, y cada una se ha desarrollado en el tema tecnológico a un ritmo diferente en relación con sus respectivos presupuestos. Sin embargo, el desarrollo tecnológico ha sido de vital importancia, para mejorar la atención que se brinda a los usuarios finales, es decir, a los pacientes (Cetrángolo et al, 2013). La pandemia COVID19, cuyas consecuencias no acabamos de superar aún, nos obligó a potenciar la digitalización de los servicios de salud, no solamente a través del desarrollo de la telemedicina con la implementación de plataformas digitales, sino también otro tipo de soluciones digitales como las citas médicas electrónicas, historias clínicas electrónicas, con lo que se ha demostrado una atención más rápida y oportuna a los pacientes, disminuyendo costos y aumentando la productividad de los centros de salud (Ena, 2020). Una tendencia actual es el uso de aplicaciones en el sector privado de la salud, esta tecnología permite un uso eficiente usuario/hospital de gestión de citas, administración de historias clínicas y manejo de base de datos optimizadas. Esto podría imitarse en el sector público para mejorar indicadores de calidad de atención a los usuarios (Segovia, 2019).

La tecnología en salud en general, y en el campo de la odontología, en particular, ha avanzado mucho en nuestro país en los últimos años, no solo nos referimos a la adquisición de nuevos equipos con tecnologías modernas, sino también en mejoras de gestión y calidad de servicio. En el sector de la Odontología, se viene desarrollando una revolución tecnológica que la ha consolidado como una disciplina indispensable en los servicios de salud. El

desarrollo tecnológico en odontología ofrece al odontólogo mayor número de herramientas lo que genera reducción de los tiempos del tratamiento, mayor precisión en los procesos aplicados y en incrementar la comodidad tanto para el profesional como para el paciente (De La Fuente et al, 2011).

La pandemia COVID19 causó también que las actividades de educación e investigación en odontología se vieran seriamente afectadas. Estudiantes universitarios de carreras de ciencias de la salud, como odontología, se vieron obligados a culminar sus estudios de forma virtual, lo que ha traído como consecuencia la no obtención de las competencias mínimas necesarias para el ejercicio de la profesión, por lo que esta última generación de graduados requerirá mayor inversión en cursos de post grado para poder desarrollar una adecuada actividad clínica (Gambetta-Tessini et al, 2022). Además, muchos proyectos de investigación, tanto en investigación clínica como trabajos de campo, tuvieron que suspenderse o ser modificados para adaptarse a las nuevas circunstancias, así como algunos trabajos requirieron aumento en sus presupuestos por la necesidad de uso de equipos de protección personal para su realización, por lo que la producción científica decayó en los últimos años, durante la pandemia (Sigua et al, 2020).

Por otro lado, la tecnología de internet y el uso masivo de las redes sociales se viene utilizando como una herramienta primordial en la promoción de servicios de salud, posicionamiento de marca y captación de clientes. En el 2023, la cantidad de personas que usaron las redes sociales superó los 4.000 millones en todo el mundo, y el usuario promedio accedió a 15 plataformas de redes sociales diferentes mensualmente. De las cuales las 5 principales son: Facebook, YouTube,

Instagram, WeChat, TikTok. En base a ello, vemos la importancia de que los centros odontológicos deben crear un modelo de comunicación con estilo propio y cuidando el contenido, y cuyo destinatario final sea el público general y el paciente (Pardiñas, 2023). En el Perú las plataformas con mayor número de usuarios y de más popularidad son: Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn, con una actividad mensual de 3.065 millones en Facebook, 2 millones en Instagram, 2.491 millones en YouTube 1,7 millones en TikTok, 1 millón de personas usan LinkedIn (Limaretail, 2024).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales:

Como parte de la agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, se establecieron 17 objetivos para promover esfuerzos a favor de los seres humanos y el planeta (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015). En este sentido, la salud dental es parte importante de la vida humana, por lo tanto, la odontología debe incorporar estos objetivos de desarrollo sostenible en la práctica diaria, apoyar el cambio hacia una economía verde para lograr el bienestar y una vida saludable para todos. Los centros de salud que brindan servicio de salud dental, tanto públicos como privados, deben tener el compromiso de colaborar con la sostenibilidad, satisfacer las exigencias de la sociedad en cuanto a disminuir el impacto en el medio ambiente y promoviendo salud dental para todos.

La sostenibilidad en odontología se refiere a la adopción de prácticas que minimicen el impacto ambiental, promuevan la salud y el bienestar, y aseguren la viabilidad económica de las clínicas dentales. Este enfoque implica una serie de medidas y estrategias que abarcan la gestión de residuos, la eficiencia energética,

el uso de materiales ecológicos y la educación tanto del personal como de los pacientes.

1. Gestión de Residuos: Implementar sistemas de reciclaje para papel, plástico, vidrio y metales. Reducir el uso de productos desechables siempre que sea posible. Asegurar la correcta segregación y eliminación de residuos peligrosos, como agujas y materiales contaminados, de acuerdo con las regulaciones sanitarias.

2. Eficiencia Energética: Utilizar iluminación LED y equipos dentales de bajo consumo energético. Asegurarse de que los equipos se apagan cuando no están en uso. Considerar la instalación de paneles solares u otras fuentes de energía renovable para reducir el consumo de energía de fuentes no renovables.

3. Consumo de Agua: Implementar dispositivos de ahorro de agua en grifos y equipos dentales. Utilizar sistemas de flujo controlado y reciclaje de agua en procedimientos que requieren grandes cantidades de agua.

4. Materiales Ecológicos y Biocompatibles: Elegir materiales de restauración dental que sean biocompatibles y tengan un menor impacto ambiental. Utilizar productos de limpieza y desinfección que sean biodegradables y no tóxicos para el medio ambiente.

5. Diseño y Construcción Sostenible: Diseñar clínicas con principios de arquitectura sostenible, utilizando materiales reciclados y tecnologías que mejoren la eficiencia energética. Incorporar plantas y jardines en el diseño de la clínica para mejorar la calidad del aire y crear un ambiente más agradable.

6. Educación y Conciencia Ambiental: Formar al equipo sobre prácticas sostenibles y la importancia de la sostenibilidad en la clínica dental. Informar a los pacientes sobre las iniciativas sostenibles de la clínica y cómo pueden contribuir.

7. Tecnología Digital: Reducir el uso de papel mediante la digitalización de registros médicos y la adopción de sistemas de gestión electrónica de la información. Utilizar la tele odontología para consultas y seguimientos, reduciendo la necesidad de desplazamientos físicos.

8. Movilidad Sostenible: Promover el uso de transporte público, bicicletas o vehículos eléctricos entre el personal y los pacientes. Situar las clínicas en lugares accesibles por transporte público para minimizar la huella de carbono de los desplazamientos.

9. Responsabilidad Social Corporativa: Participar en programas de salud comunitaria para promover la educación y prevención en salud dental. Mantener un enfoque transparente y ético en todas las operaciones de la clínica, considerando el impacto social y ambiental.

La integración de la sostenibilidad en la odontología no solo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también puede mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la reputación de la clínica. Adoptar prácticas sostenibles ayuda a las clínicas dentales a operar de manera más responsable y a asegurar su viabilidad a largo plazo, beneficiando a los pacientes, el personal y la comunidad en general (Manrique, 2022).

3.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico estratégico (ponderado) del entorno, el cual permite hacer un estudio

de campo, a través del cual se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca o negocio (Ruiz, 2022).

En la MEFE de Sonrisa Segura, se han identificado 13 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y siete amenazas, el resultado de la matriz es 2.74, por encima del promedio, indicando que se están aprovechando las oportunidades y se están neutralizando las amenazas del entorno.

La Matriz Evaluación de Factores Externos de la clínica Sonrisa Segura se muestra a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3
Matriz De Evaluación De Factores Externos

<i>Factores Determinantes de Éxito</i>		<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Oportunidades</i>				
<i>1</i>	Mayor interés en la salud y estética dental de la población	0.12	4	0.48
<i>2</i>	Mayor accesibilidad de llegada al público en redes sociales	0.12	4	0.48
<i>3</i>	Demanda insatisfecha en la población por falta de odontólogos especializados	0.06	2	0.12
<i>4</i>	Población que no cuenta con seguro dental	0.06	2	0.12
<i>5</i>	Poca oferta laboral para odontólogos recién egresados de universidades con prestigio académico.	0.06	2	0.12
<i>6</i>	Crecimiento a través de las franquicias	0.10	3	0.30
<i>Amenazas</i>				
<i>1</i>	Alto riesgo de contagio Covid en la práctica Clínica Odontológica	0.10	4	0.40
<i>2</i>	Epidemias emergentes: nuevas variantes Covid, viruela	0.05	1	0.05
<i>3</i>	Inestabilidad Política - Económica Post pandemia en nuestro país	0.05	1	0.05
<i>4</i>	Apertura de nuevas Clínicas Odontológicas en la zona	0.05	3	0.15
<i>5</i>	Gran concentración de Odontólogos en Lima	0.05	3	0.15
<i>6</i>	Falta de reglamentación con relación a anuncios en redes sociales y franquicias	0.08	2	0.16
<i>7</i>	Poco personal médico capacitado en técnicas de ventas	0.08	2	0.16
TOTAL		1		2.74

Nota. Los valores del puntaje tienen los siguientes significados: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

Como se puede observar en la Tabla 3 se han numerado los factores determinantes tanto dentro de las oportunidades y tanto dentro de las amenazas a los cuales se les colocó un peso y un valor. Como conclusión podemos decir que

la suma de las oportunidades que es (1.62) es mayor a la de las amenazas que es (1.12) lo cual nos dice que el entorno externo es favorable para la clínica sonrisa segura.

3.2 Sonrisa Segura y sus Competidores

3.2.1 Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores de la marca Sonrisa Segura son: (a) los Cirujanos dentistas; (b) proveedores de materiales dentales, (c) propietarios de los locales ya sea alquilado o no (d) proveedores que realizan la implementación de equipos biomédicos, (e) laboratorios dentales y (f) personal de mantenimiento de equipos biomédicos.

Al analizar a los proveedores, se debe considerar que el modelo de negocio de la marca Sonrisa Segura, consiste en proveer el equipamiento necesario para que se realice una atención dental: como los ambientes completamente equipados, insumos y materiales dentales, personal de asistencia y personal administrativo. Lo que normalmente un odontólogo que quiere comenzar a trabajar tendría que costear. La negociación con los cirujanos dentistas es de tipo integradora ya que a ellos se les paga por porcentaje y cumplen horarios según su disponibilidad; a más pacientes que ellos atiendan más producción harán y eso repercute directamente a ambas. Las limitaciones que se tiene con ellos es que no están en planilla y es complicado hacer que ellos se rijan a un horario específico. En el caso de los proveedores de materiales dentales como los proveedores de equipos biomédicos en el Perú hay varios lugares de venta de estos insumos lo que se busca es negociar la compra de estos insumos por cantidad para que los precios sean más económicos. La negociación con los propietarios de los locales se hace a través de

contratos que se firman por una cierta cantidad de años ya que con eso evitamos que el propietario quiera subarrendar el local o prescindir de este. La negociación con los laboratorios dentales es a través de cantidad de trabajos y exclusividad ya que dentro de la cantidad de doctores que trabajan en la marca muchos de ellos trabajan con dos o tres laboratorios dentales lo que hace complicado el proceso de estandarización.

3.2.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores son los pacientes que buscan y requieren una atención dental de calidad y no cuentan con una cobertura de seguro médico. En los servicios odontológicos el poder de negociación es muy bajo ya que el personal de ventas no tiene ese poder de negociación (personal de odontólogos, personal administrativo) eso debido a que los pacientes prefieren muchas veces acceder a un tratamiento mucho más barato a expensas de la calidad y seguridad del tratamiento. Por eso es necesario que el personal de venta directa tenga la capacidad de negociar con los pacientes ya sea brindándole una experiencia única en la atención como brindarles descuentos o facilidades de pago a los tratamientos. Otra manera es con la fidelización ya sea a través de promoción única o la venta de alguna herramienta en específico como una tarjeta de descuentos.

3.2.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos hace referencia a las empresas que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los servicios que son ofrecidos por otras empresas que actualmente existen en el mercado. En general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que,

mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución y la importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. Debido a ello, la existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (Costa Rico, 2018).

El colegio odontológico lucha desde hace años contra el empirismo ilegal de la odontología ya que esto afecta a la profesión y más aún a la salud dental de los peruanos. Y esto lo hace de la mano con artículos del código penal que son muy claros, sancionándolos con la pena privativa de la libertad al momento de ejercer sin reunir requisitos básicos (COL, sf). La gran cantidad de consultorios dirigidos por técnicos dentales, que existen en Lima y que ofrecen similares tratamientos y servicios pueden llegar a ser sustitutos de lo que Sonrisa Segura ofrece, tanto por precio como por calidad, por lo que la amenaza de productos sustitutos es muy elevada. (Andreu, 2013).

3.2.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza que representa un nuevo competidor para la empresa se mide a través de la posibilidad que tiene para ingresar al mercado y su capacidad de inversión que genere competitividad por precios y servicios ofrecidos (Santander Universidades, 2022).

Uno de los factores que impacta en la entrada de nuevos competidores es el conocimiento y la experiencia propios del sector dental, algo que requiere varios años de especialización, así como tener el conocimiento sobre ventas, marketing y

visión de negocio necesario para expandir su clínica dental (Stambolsky, 2018). También se debe considerar la importancia de conseguir una buena ubicación con visibilidad en las principales avenidas y teniendo en cuenta que la población que resida en la zona pueda asumir los costos de los servicios odontológicos que se ofrecerán, así como la importancia que los mismos tengan frente al cuidado de su salud bucal (Manriquez, 2016).

Con respecto a la aparición constante de nuevas clínicas está relacionada a la alta cantidad de nuevos odontólogos egresados, sin embargo los servicios y especialidades que ofrecen son muy parecidos entre sí, teniendo como objetivo principal competir en base al volumen de pacientes atendidos, por lo que la calidad en los tratamientos y la atención no es valorada (Manriquez, 2016), es por ello que para poder competir, es necesario brindar un servicio diferenciado relacionado a la experiencia de los profesionales y calidad del mismo (Botero, 2012).

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la expansión de las clínicas dentales bajo el modelo de las franquicias como una barrera importante, ya que usan las economías de escala a su favor para competir por precio y negociar con sus proveedores y así ofrecer precios bajos a sus clientes, por lo que disminuye la capacidad de ingreso como competencia en el mercado dental (Botero, 2012).

En conclusión, existe un mediano impacto con respecto a la amenaza de los entrantes debido a la gran cantidad de profesionales en odontología que hay en el país, los cuales podrían tener la suficiente disponibilidad de capital para aperturar una clínica odontológica y/o personas que pueden ingresar mediante el

modelo de franquicias, pero deberán competir con el prestigio y el reconocimiento a nivel de marca de los centros dentales ya existentes en el mercado.

3.2.5 Rivalidad de los competidores

A nivel del sector odontológico los competidores pueden crecer en el mercado mediante el modelo de franquicias o aperturando clínicas dentales propias.

Como se había revisado anteriormente los sistemas de franquicias en la industria dental se basan generalmente en una política de precios bajos, además de la publicidad agresiva, que pone en cuestión la calidad de los servicios y tratamientos dentales ofrecidos (Stambolsky, 2018).

En Perú, uno de nuestros principales competidores es Multident ya que cuenta con ocho sedes propias y más de 50 franquicias; además que su principal modelo de expansión es a través de este último (Club Franquicia, 2021). Otra red de clínicas importante a considerar es Cerdent, la cual tiene 11 sedes en Lima logrando su expansión con el modelo de franquicias (Cerdent, s.f.).

Por otro lado, en las clínicas dentales propias, el dueño suele conocer a sus pacientes personalmente e intenta operar su negocio de una forma respetable, aunque no tiene escalabilidad en su negocio, es decir, no hay una perspectiva de expansión y apertura de nuevos centros en un futuro próximo (Stambolsky, 2018). En este modelo tenemos al Centro Odontológico Americano el cual tiene 17 sedes en Lima, 2 más que están bajo el modelo de franquicias y 14 sedes en Provincia (Centro Odontológico Americano, s.f.).

Finalmente, otro de los competidores es Odontostudio Lima que a pesar de solo tener 3 sedes en Lima tiene una alta cantidad de seguidores a nivel de redes

sociales como Instagram y TikTok, superando a Multident, Centro Odontológico Americano y Cerdent, lo cual permite atraer mayor cantidad de pacientes y conseguir un reconocimiento a nivel de marca (Odontostudio Lima, s.f.).

En conclusión, vemos que existe una alta competencia dentro del sector odontológico, y todas están bajo el mismo objetivo de tener un alto posicionamiento como marca y atender el mayor número de pacientes incrementando su rentabilidad. En el caso de nuestra marca Sonrisa Segura, uno de los factores de éxito que se tendrá frente a nuestros competidores para la expansión bajo el modelo de franquicias será brindar apoyo y capacitación inicial y continua, así como asesorías a nivel de marketing, publicidad, gestión y recursos humanos, lo cual será especialmente valioso para los dentistas que carecen de experiencia en la administración de un negocio (Clínica Sonrisa Segura, s.f.).

3.3 Sonrisa Segura y sus Referentes

Sonrisa Segura cuenta actualmente con siete sedes en distintos distritos de Lima: Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Surco, La Molina, San Juan de Lurigancho y Los Olivos en las cuales se ofrece el mismo tipo de servicios a costos similares. En la mayoría de estos distritos existen también sedes de la clínica dental Multident y Centro Odontológico americano (COA) que brindan servicios similares a los que se brinda en la Clínica Sonrisa Segura, con tarifas similares también, por lo que se convierten en nuestros principales competidores. En nuestro país, Multident cuenta con un posicionamiento importante en el sector, gracias al prestigio ganado a lo largo de sus más de 50 años de funcionamiento contando con más de 50 sedes en todo el país lo que les ha permitido posicionarse como el centro odontológico más conocido en Lima. El

COA, con más de 30 años de funcionamiento, actualmente cuenta con más de 33 sedes a nivel nacional, y cuenta con auditores externos e internos dedicados al diseño de procesos, herramientas y controles para hacer un adecuado seguimiento de sus servicios, con lo que ha logrado la acreditación ISO 9001. Cerdent es otra clínica dental, actualmente con 11 sedes en Lima, dos de ellas en distritos donde también contamos con sedes, que ha logrado obtener también la acreditación ISO 9001. Otro centro odontológico es Odontostudio Lima que, con 5 años en el medio, ha crecido y posicionado en redes sociales, contando actualmente con el mayor número de seguidores en redes sociales, aunque aún solo cuenta con tres sedes en Lima.

A nivel internacional contamos con un referente de un centro odontológico de España, llamado Vitaldent, que es una compañía dental que nació en 1989. Actualmente cuenta con más de 350 clínicas en España, ha tratado más de 7 millones de pacientes y cuenta con un gran equipo compuesto por 3.500 profesionales y 2.500 dentistas colaboradores, reportando una facturación que ronda los 300 millones de euros, ofrecen un servicio totalmente personalizado a través de su App y de la plataforma Vitaldent Care. Vitaldent trabaja con el sistema de unidades profesionales independientes, donde cada dentista tiene una empresa que brinda servicios, ofreciendo gran variedad de servicios dentales, tales como: (a) implantología, (b) prótesis dentales, (c) ortodoncia, (d) ortodoncia infantil, (e) carillas estéticas, (f) estética dental, (g) limpieza dental avanzada, (h) periodoncia, (i) endodoncia, (j) halitosis, (k) caries. Han logrado gran capacidad financiera pueden renovar equipos con frecuencia, brindando tecnología digital a sus pacientes para mejor diagnóstico y tratamiento. Las Clínicas Vitaldent operan

bajo el modelo de franquicias, y está especializada en ofertar tratamientos odontológicos desde hace más de dos décadas. Se caracteriza por poner al alcance de todas las economías los tratamientos más avanzados de España. Ofrece a sus pacientes una Tarjeta de Paciente que es un programa de fidelización el cual consiste en que a medida que el paciente se realiza tratamientos va ganando VitalPuntos que más tarde podrá utilizar como moneda de cambio para futuros tratamientos. Las clínicas Vitaldent son actualmente las clínicas dentales mayor experiencia en el sector, contando con un nombre y reputación de marca más que consolidado y reconocido en el mercado español.

3.4 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial

En la tabla 4 podemos observar la matriz del perfil competitivo y referencial de Sonrisa Segura, respecto a los centros dentales: Multident, Centro Odontológico Americano, Cerdent, por el gran número de sedes dentales que tienen a nivel nacional y Odontostudio Lima por la gran cantidad de seguidores y mayor posicionamiento en redes sociales. Según los valores obtenidos en la Tabla 4, se observa que Sonrisa Segura tiene como debilidades el reconocimiento de marca y la ubicación de las sedes, por otro lado, se observa que sus principales fortalezas son el posicionamiento en redes sociales y la tecnología de última generación para tratamientos estéticos, ortodoncia e implantes dentales.

Tabla 4
Matriz Perfil competitivo

Matriz del perfil competitivo (MPC) Análisis de la Industria												
Factores determinantes de éxito de la Industria (clínicas dentales)		Peso	Sonrisa Segura		Multident		Centro Odontológico americano		Cerdent		Odontostudioli ma	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Posicionamiento en redes sociales	0.18	3	0.54	2	0.36	2	0.36	2	0.36	4	0.72
2	Tecnología de última generación para tratamientos estéticos, ortodoncia e implantes dentales.	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3	Locales con infraestructura moderna	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	Reconocimiento de marca	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72	3	0.54	2	0.36
5	Calidad del servicio odontológico	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8	3	0.6
6	Ubicación de las sedes	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	1	0.14
TOTAL		1	2.68		3.29		3.29		3.17		2.87	

Nota. (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor

En la tabla 5 se puede observar que se está tomando como referencia la clínica Vitaldent que tiene sede en España y tiene más de 350 clínicas dentales en ese país observando que tenemos las mismas oportunidades de mejoras según los puntos 4 y 6 de la tabla.

Tabla 5
Matriz Perfil Referencial

Factores determinantes de éxito	Peso	Sonrisa Segura		Vitaldent	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Posicionamiento en redes sociales	0.18	3	0.54	3	0.54
2 Tecnología de última generación para tratamientos estéticos, ortodoncia e implantes dentales.	0.15	3	0.45	4	0.60
3 Locales con infraestructura moderna	0.15	3	0.45	4	0.60
4 Reconocimiento de marca	0.18	2	0.36	4	0.72
5 Calidad del servicio odontológico	0.2	3	0.60	3	0.60
6 Ubicación estratégica de las sedes	0.14	2	0.28	3	0.42
Total	1		2.68		3.48

Nota. (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor

3.5 Conclusiones

En estos últimos años el país y el mundo se vio afectado por la pandemia COVID 19 que afecto a la sociedad en distintos ámbitos. El sector salud fue uno de los más afectados, dentro del cual la odontología vio afectada su actividad a todo nivel, generando esto un impacto financiero sobre todo para el sector privado dedicado a este rubro, como es el caso de la clínica dental Sonrisa Segura. En ese sentido habrá dificultades, pero también oportunidades para el crecimiento

siguiendo el modelo de franquicias. En relación con sus competidores, vemos que hay aspectos en los que podemos mejorar como es el posicionamiento estratégico de las sedes y reconocimiento de marca, esto con el fin de ofrecer la mejor calidad a los pacientes y diferenciarnos de la competencia.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la clínica Sonrisa Segura está conformado por un equipo administrativo central, el cual determina los objetivos y direcciona el funcionamiento de la empresa y personal administrativo en cada una de sus sedes, quienes se encargan de ejecutar las directivas e indicaciones de la administración central para alcanzar los objetivos, lo cual incluye elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones, en resumen: qué hacer y cómo hacerlo, para asegurarse de que estas actividades se realicen de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación que se interfiera durante el periodo que se implementa. El área de administración de la clínica cuenta con un manual de organización y funciones y procesos administrativos, así como las políticas internas, pero no tiene definido un plan estratégico ni visión por lo cual desarrolla un proceso de planeamiento informal.

De manera estratégica la toma de decisiones a nivel gerencial y directiva se ejecutan de la siguiente manera: Gerente General, director médico y el administrador quienes se encargan de tomar las decisiones estratégicas de la Clínica dental. El gerente general principalmente se enfoca en temas relacionados a la gestión y a dirigir los lineamientos estratégicos de la clínica. El director

médico se enfoca especialmente en temas clínicos y brinda los lineamientos, protocolos y requerimientos del ámbito médico odontológicos, así como también dirige al equipo de doctores. El administrador se encarga de ejecutar los lineamientos designados por el gerente general, en coordinación con su director médico y su equipo administrativo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Sonrisa Segura trabaja con una agencia digital, donde el marketing, así como las demás actividades, se han visto afectadas por la revolución tecnológica generada por Internet. El marketing digital se refiere a todas las estrategias y tácticas de marketing que se llevan a cabo a través de canales digitales, aprovecha la tecnología digital y las plataformas en línea para promover productos o servicios y para interactuar con los clientes potenciales y existentes. En Sonrisa Segura contamos con una marca registrada en Indecopi, un sitio web optimizado y redes sociales como Instagram, Facebook y Tiktok que sirven de mucho para atraer audiencia, difundir contenido e interactuar con clientes. Recientemente se está trabajando también marketing de influencers para llegar a sus seguidores y ampliar el alcance.

Los elementos que ayudarán a definir el posicionamiento deseable para la clínica Sonrisa Segura están conformados por las cuatro P: producto, precio, plaza, y promoción.

- Producto: La oferta de Sonrisa Segura es un servicio dental de alta calidad, cuenta con personal profesional acreditado y ofrece equipos con tecnología de última generación. Esta clínica ofrece diagnósticos rápidos y precisos

en sus propias instalaciones, ahorrándole al paciente el tiempo y la molestia de buscar otros lugares, ya que contamos con todos los equipos auxiliares. Sonrisa Segura ofrece en sus distintas sedes, servicios no solo de Odontología General, sino también de las diferentes especialidades como: estética dental, implantes, ortodoncia, rehabilitación oral, odontopediatría, periodoncia, cirugía maxilofacial y endodoncia.

- Precio: Sonrisa Segura mantiene precios competitivos, alineados con el resto del mercado, por los servicios dentales de alta calidad que ofrece. Su lista de precios está establecida previamente y se mantiene estandarizada, para los diferentes procedimientos dentales, que representan una fuente significativa de ingresos para la clínica.
- Plaza: Sonrisa Segura se dirige a los sectores socioeconómicos B y C en siete distritos de Lima: Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos, Surco, La Molina, San Juan de Lurigancho, Los Olivos; sin embargo, buscamos expandirnos a los distritos de: Callao, Pueblo Libre, Ate y Cercado de Lima. Estos distritos se han identificado como zonas de crecimiento donde la demanda de servicios dentales especializados está en aumento. Su mercado objetivo se compone principalmente de personas que trabajan o viven cerca de la clínica, y que pueden costear los tratamientos ofrecidos, dada la ausencia de un seguro dental Sonrisa Segura reconoce que su propuesta de valor debe centrarse en la calidad del servicio y en su presencia en las redes sociales, un medio que permite llegar a un amplio público y aprovechar el creciente uso de dispositivos móviles.

- Promoción: En términos de promoción, Sonrisa Segura ha contratado una agencia de marketing digital para gestionar su publicidad de forma integral. Su estrategia de promoción es mixta, ya que en un inicio la estrategia incluía radio y televisión, pero actualmente se viene enfocando más en las redes sociales debido a la importancia de este medio para la captación de pacientes.

La clínica tiene una presencia activa en Facebook con más de 25 mil seguidores, Instagram con más de 22 mil seguidores y TikTok con más de 600 mil seguidores, donde se publican regularmente promociones y se informa sobre los tratamientos disponibles. Además, el proceso de venta se lleva a cabo de manera personalizada en las instalaciones de la clínica, permitiendo un contacto directo y personal entre el paciente y el dentista, lo que consideran una parte esencial de su cadena de valor. Para garantizar que este proceso sea efectivo, la agencia de marketing digital programa cursos y charlas para los dentistas de Sonrisa Segura y así puedan perfeccionar las estrategias para la promoción de servicios ofrecidos en la clínica y la comunicación efectiva con los pacientes.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Sonrisa Segura cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se definen claramente las funciones del personal, mecanismos de coordinación y comunicación interna y externa, estandarización de procesos y mecanismos de control de acuerdo con las normas vigentes.

Con respecto a la infraestructura, Sonrisa segura se rige a parámetros ya establecidos según normas y leyes que regulan la construcción y el funcionamiento de establecimientos de salud en el Perú. En ese sentido, el

Decreto supremo N° 013-2006-SA es una normativa peruana que especifica los requisitos en cuanto a infraestructura, equipamiento, personal, y procesos que deben seguirse para garantizar la calidad y seguridad de los servicios de salud proporcionados en los establecimientos dentales (Ministerio de Salud del Perú [MINSA], 2006).

La norma técnica de Salud N° 113-MINSA/DGIEM-V.0 “Infraestructura y Equipamiento de los establecimientos de Salud del primer nivel de atención”, publicado en el año 2015 contribuye en un adecuado dimensionamiento de la infraestructura y equipamiento de los establecimiento de salud del primer nivel de atención de Sector Salud ([MINSA], 2015), en el caso del terreno donde se implementará un consultorio dental de Sonrisa Segura se debe tomar en cuenta que estos sean de fácil acceso y bien localizados; además deben ser diseñados y construidos con los elementos necesarios para lograr un ambiente confortable y poder dar un lugar seguro a los pacientes.

Las operaciones logísticas en un centro dental son fundamentales para garantizar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido a los pacientes. En Sonrisa Segura se llevan a cabo las siguientes principales operaciones logísticas:

- Gestión de Citas:
 - Programar y confirmar las citas de los pacientes.
 - Recordar a los pacientes sus citas programadas.
- Administración de Pacientes:
 - Registrar la información de los pacientes y mantener actualizadas sus historias clínicas.
 - Gestionar los pagos y facturación de los servicios prestados.

- Manejo de Personal:
 - Coordinar los horarios y tareas del personal del centro.
 - Asegurarse de que el personal reciba la capacitación necesaria.
- Control de Inventario:
 - Gestionar el inventario de insumos y materiales dentales.
 - Asegurarse de que los insumos necesarios estén disponibles cuando se necesiten.
- Mantenimiento de Equipos:
 - Programar el mantenimiento preventivo de los equipos dentales.
 - Coordinar las reparaciones de los equipos cuando sea necesario.
- Gestión de la Calidad:
 - Implementar protocolos y estándares de calidad en los servicios prestados.
 - Monitorear la satisfacción de los pacientes y utilizar sus comentarios para mejorar el servicio.
- Cumplimiento de Normativas:
 - Asegurarse de que el centro cumpla con las normativas sanitarias y de bioseguridad.
 - Mantener al día las licencias y permisos necesarios para operar el centro.
- Bioseguridad:
 - Implementar protocolos de bioseguridad y control de infecciones.
 - Asegurarse de que el personal y los pacientes cumplan con las medidas de bioseguridad.

Estas operaciones son esenciales para garantizar el funcionamiento eficiente del centro dental y la satisfacción de los pacientes, y deben ser gestionadas de manera efectiva y coordinada para alcanzar los objetivos del centro.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Actualmente Sonrisa Segura se encuentra como uno de los modelos de negocios más rentables en el sector odontológico, debido a su gestión económica, financiera y contable que nos permiten generar beneficios y reinvertirlos en el negocio mediante nuevas aperturas de locales y el desarrollo de implementaciones para un mejor desempeño de nuestro servicio dental.

Primero ha de considerar que se ha tomado información correspondiente del periodo pasado del año 2023 por lo cual se adjuntan los Estados Financieros para su análisis.

En el ámbito de los ingresos todas nuestras sedes manejan 5 flujos de ingresos correspondiente al tipo de servicios que se brinda:

- a) Venta de tratamientos odontológicos.
- b) Venta de productos dentales (Productos de la marca Vitis, exclusivamente); ejemplos cepillos, pastas entre otros.
- c) Venta de afiliaciones; membresía que se ofrecen con la finalidad de brindar beneficios de descuento a los pacientes. Contamos con Club Sonrisa Personal y Club Sonrisa Familiar.
- d) Venta de consultas; según el tiempo que tenga la sede en el mercado se cobra consulta por la primera atención y el diagnóstico de caso.

- e) Venta de Radiografías; se ofrece en las sedes en la cual se ha implementado equipo panorámico.

Tenemos bien definido los tipos de ingresos debido a que en la medida de lo posible el área de marketing y ventas tendrá por objetivo aumentar las cuotas en cada una de ellas conforme se planteen estrategias y/o promociones. Como ya es previsible en nuestra experiencia en el sector, el 91% de las ventas corresponden a la venta de tratamientos dentales. Las afiliaciones, la venta de radiografías, consultas dentales y venta de productos de la marca Vitis tienen una cuota aproximada de 3%, 3%, 2% y 1% respectivamente. Dentro del mes varían las cuotas porcentuales no obstante es en promedio una constante.

También, tenemos dentro de nuestra propuesta de servicio de contar con todos los métodos de pago: efectivo, punto de venta POS, pago vía transferencia, pagos mediante QR ya sea por POS, yape y plin. Los pagos que se encuentran relacionado a los POS tienen un costo adicional para nosotros lo cual representa el 3.88% de la venta más IGV que para nuestro negocio es una carga importante por el flujo de ingresos que se registran por esta vía. Por ello, contamos con un convenio con Izipay que nos brinda 2.09 % más IGV de la venta. El flujo de nuestras ventas por este canal nos ha permitido poder negociar el porcentaje. Sin embargo, de todas maneras, dentro del área de recepción contamos con la política de brindarle todos los métodos de pago al cliente y recomendar los canales como efectivo, QR y transferencia con la finalidad de incentivar los canales de pago de menor costo.

En el análisis del flujo de egresos, estos se clasifican principalmente en costos de ventas, gastos de ventas y marketing, gastos administrativos, gastos

operativos, gastos financieros e impuestos. Dentro de los costos de ventas se identifican tres componentes principales: en primer lugar, los honorarios profesionales de los cirujanos dentistas, quienes perciben un porcentaje sobre cada servicio odontológico prestado, constituyendo este el egreso más significativo. En segundo lugar, el consumo de materiales e insumos odontológicos, que incluye materiales dentales, desgaste de instrumental y equipos utilizados durante la atención. En tercer lugar, los servicios de laboratorio dental, correspondientes a trabajos subcontratados en áreas como rehabilitación oral y ortodoncia, que requieren soluciones personalizadas. En cuanto a los gastos administrativos, se consideran las remuneraciones del personal administrativo, junto con los beneficios sociales y demás prestaciones laborales asociadas a la planilla. Por otro lado, los gastos operativos están representados por egresos fijos y recurrentes como el pago por concepto de alquiler de los locales, servicios básicos como agua y electricidad, y servicios de conectividad tales como telefonía, internet y televisión por cable, además de otros gastos menores del funcionamiento diario.

En el caso de los gastos de ventas y marketing, estos comprenden principalmente las inversiones en publicidad digital mediante plataformas sociales, anuncios en internet y otras acciones similares, así como estrategias tradicionales de marketing, como la elaboración de volantes, afiches y señalética. Respecto a los impuestos, estos constituyen un componente clave en la gestión financiera de la empresa, razón por la cual se emplean mecanismos como el refinanciamiento y el fraccionamiento tributario con el objetivo de conservar la liquidez sin incumplir las obligaciones fiscales.

En la tabla 6 se presenta, el estado de flujo de efectivo, el cual permite comprender el movimiento del dinero dentro de la organización, identificando tanto las fuentes de ingreso como los principales destinos del gasto, así como la capacidad para enfrentar sus compromisos financieros de corto plazo.

Tabla 6

Flujo de Efectivo desde el 1ero de Enero al 31 de diciembre del año 2023 de la clínica Sonrisa Segura

FLUJO DE EFECTIVO		
Hasta el 31 de diciembre 2023		
Saldo Inicial el Caja	S/.400.00	
Saldo inicial en cuenta	S/.27,805.48	
INGRESOS BRUTOS	S/.3,278,217.80	100%
- Ingreso Efectivo	S/.1,221,386.30	37%
- Ingreso QR	S/.291,246.00	9%
- Ingreso POS	S/.1,655,732.50	51%
- Ingreso Transferencia	S/.109,853.00	3%
INGRESOS NETOS (efe+qr+pos+tr)- comis. pos	S/.3,273,402.67	100%
TOTAL EGRESOS	S/.2,707,594.36	100%
- Egresos de Doctores	S/.1,256,324.48	46%
- Egresos en Planilla	S/.307,289.60	11%
- Pago de Impuestos	S/.111,493.60	4%
- Egresos de Materiales Dentales	S/.222,112.56	8%
- Pago de Créditos	S/.200,634.80	8%
- Egresos de Publicidad y Marketing	S/.193,594.52	7%
- Egresos de Laboratorios	S/.160,656.00	6%
- Pago de Alquiler	S/.142,000.00	5%
- Gastos operativos	S/.105,499.80	4%
- Pago de Servicios	S/.7,989.00	0%
TOTAL INGRESO - TOTAL EGRESOS	S/.565,808.31	
Saldo Final en Caja	S/.400.00	
Saldo Final en Cuenta	S/.565,408.31	

En el Estado de Resultados de Sonrisa Segura evaluaremos los flujos económicos considerando los costos y gastos de cada periodo, lo cual nos permite identificar la rentabilidad y los márgenes del negocio.

Los egresos más significativos de la empresa corresponden al pago de honorarios a los dentistas especialistas, los cuales representan aproximadamente el 46% del gasto total registrado durante el periodo analizado. Este dato refleja una elevada carga por concepto de mano de obra especializada, lo que limita la flexibilidad para optimizar los costos operativos. Otros egresos relevantes incluyen las remuneraciones del personal en planilla (12%), la adquisición de materiales dentales (8%), el pago de créditos bancarios (8%) y los gastos de marketing (7%).

En términos generales, los rubros más representativos del gasto continúan siendo los honorarios profesionales, los servicios subcontratados de laboratorio dental, la planilla administrativa y la compra de insumos clínicos. Si bien otros egresos como marketing, servicios básicos y costos operativos menores tienen un peso relativo inferior, siguen siendo componentes necesarios para el funcionamiento integral de la clínica.

Un aspecto que contribuye significativamente a la salud financiera de la empresa es que varios de estos egresos —como los honorarios médicos, la adquisición de insumos y los servicios de laboratorio— se cancelan a crédito, con plazos que oscilan entre 30 y 90 días, en virtud de acuerdos establecidos con proveedores. En cambio, los pagos que deben ejecutarse dentro del mismo periodo contable corresponden principalmente a planilla, servicios públicos, marketing, alquileres y obligaciones financieras.

Gracias a un flujo de caja sólido, la empresa ha podido acceder a financiamiento bancario para respaldar nuevas inversiones, como la apertura de sedes adicionales o la implementación de tecnologías odontológicas de última generación. Estos créditos suelen manejarse con plazos de entre 24 y 36 meses, lo cual requiere mantener estados financieros saludables y sostenibles.

La Tabla 7 presenta la distribución porcentual de los distintos tipos de egresos contenidos en el estado de resultados del año 2023. Esta información permite comprender con mayor claridad cómo se distribuyen los gastos según su naturaleza, destacando que la mayor proporción corresponde al costo de ventas, reflejando así la estructura operativa del modelo de negocio.

Tabla 7

Estado de Resultados de Sonrisa Segura durante el periodo 2023

ESTADO DE RESULTADOS	MONTO	%
VENTAS	S/.2,778,150.68	100.00%
- COSTO DE VENTAS	S/.1,400,966.88	50.43%
UTILIDAD BRUTA	S/.1,377,183.80	49.57%
- G. ADMINISTRATIVOS	S/.336,600.36	12.12%
- G. OPERATIVOS	S/.267,731.16	9.64%
- G. DE VENTAS	S/.204,420.00	7.36%
- OTROS GASTOS	S/.1,160.28	0.04%
UTILIDAD OPERATIVA	S/.567,272.00	20.42%
- G. FINANCIEROS	S/.210,603.60	7.58%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	S/.356,668.40	12.84%
IMPUESTOS	S/.105,217.18	3.79%
UTILIDAD NETA	S/.251,451.22	9.05%

En la tabla 8 se observa el estado de Situación Financiera de un periodo anual correspondiente al año 2023 de la clínica sonrisa segura sede Villa el Salvador, la cual tomamos como referencia debido a que fue el primer periodo que comenzó a generar utilidades representativas, la tabla 8 nos muestra que el total neto activo es mayor al total del pasivo. Esto nos indica que se puede cubrir con las diferentes obligaciones de la empresa a corto y a largo plazo.

Tabla 8

Estado de Situación Financiera de Sonrisa Segura, al 31 de diciembre 2023

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA, Al 31 de diciembre 2023			
ACTIVO		PASIVO	
Efectivo y equivalente de efectivo	S/.565,808.31	Sobregiros bancarios	S/.0.00
Inversiones financieras	S/.0.00	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	S/.183,777.00
Cuentas. por cobrar comerciales - ter.	S/.29,305.00	Remuneraciones y particip. por pagar	S/.26,314.00
Cuentas. por cobrar comerciales - relac.	S/.0.00	Cuentas por pagar comerciales - terceros	S/.135,095.00
Cuentas por cobrar al personal, acc (socios) y directores	S/.18,979.00	Cuentas por pagar comerciales - relac.	S/.0.00
Cuentas. por cobrar diversas – terceros	S/.0.00	Cuentas por pagar acciones (soc, patic) y direct.	S/.0.00
Cuentas por cobrar diversas – relacionados	S/.0.00	Cuentas por pagar diversas – terceros	S/.58,637.00
Servicios y otros contratados por anticipado	S/.0.00	Cuentas. por pagar diversas – relacionadas	S/.0.00
Estimado de cuentas. de cobranzas dudosa	S/.0.00	Obligaciones financieras	S/.369,232.09
Mercaderías	S/.0.00	Provisiones	S/.0.00
Productos terminados	S/.0.00	Pago diferido	S/.9,269.00
Subproductos, deshechos y desperdicios	S/.0.00	TOTAL PASIVO	S/.782,324.09
Productos en Proceso	S/.0.00	PATRIMONIO	
Materias primas	S/.0.00	Capital	S/.400,000.00
Materias aux, suministros y repuestos	S/.0.00	Acciones de inversión	

Envases y embalajes	S/.0.00	Capital adicional positivo	
Inventario por recibir	S/.0.00	Capital adicional negativos	
Desvalorización de inventarios	S/.0.00	Resultados no realizados	
Activos no ctes. mantenimiento por la Cta	S/.0.00	Excedentes de evaluación	
Otros activos corrientes	S/.0.00	Reservas	
Inversiones mobiliarias	S/.0.00	Resultados acumulados positivos	
Propiedades, planta y equipo	S/.592,496.00	Resultados acumulados negativos	-S/.167,059.00
Depreciación acumulados	-S/.58,551.00	Utilidad del ejercicio	S/.251,451.22
Intangibles	S/.0.00	Pérdida del ejercicio	S/.0.00
Activos biológicos	S/.0.00	TOTAL PATRIMONIO	S/.484,392.22
Activo diferido	S/.118,679.00		
Otros activos no corrientes	S/.0.00	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	S/.1,266,716.31
TOTAL NETO ACTIVO	S/.1,266,716.31		

La estructura financiera de Sonrisa Segura la consideramos relativamente buena debido a que la totalidad de nuestros pasivos representan el 61.8% de los activos totales de la empresa. El pasivo a largo plazo está siendo representada por financiamientos destinados a la modernización de nuestras instalaciones y equipos, así como la apertura de nuevas sedes, que buscan aumentar el flujo de ingresos y el pasivo a corto plazo que representa el 27.3% de las obligaciones propias de la clínica. También se puede destacar que los activos de la empresa están compuestos principalmente por la valorización del equipamiento médico, mobiliario e infraestructura disponible en la clínica, así como por el efectivo generado al cierre del ejercicio 2023.

Por otro lado, las obligaciones comerciales se relacionan con las facturas pendientes de pago emitidas por los cirujanos dentistas por los servicios prestados durante diciembre de 2023.

Cabe señalar que, si bien los ingresos han experimentado un incremento, también ha sido necesario asumir mayores costos fijos, tales como el alquiler y la planilla, lo cual ha generado un aumento en el nivel general de gasto. Paralelamente, los costos variables desempeñan un papel crucial en la sostenibilidad económica del negocio, ya que su adecuada gestión permite mantener la rentabilidad.

Si no se controla adecuadamente la estructura de costos —tanto fijos como variables—, se corre el riesgo de afectar negativamente la operatividad y el desempeño financiero de la clínica.

En la Figura 6, se presentan las principales ratios financieros, los cuales permiten evaluar la rentabilidad y la salud económica de la empresa de manera objetiva.

Figura 6

Ratios que se pueden usar para ver si la empresa es rentable

	RATIO	FÓRMULA	ÓPTIMO
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ (solventía a C/P)	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1'5 - 2
	TESORERÍA	$\frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0'8 - 1'2
	DISPONIBILIDAD (liquidez inmediata)	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0'2 - 0'4
SOLV.	GARANTÍA (solventía)	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	1'5 - 2
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo Total}}$	0 - 0'5
	CALIDAD DE LA DEUDA	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0 - 0'5

Nota Tomado de Blog Econfinados de Victor Robles.
<https://www.econfinados.com/post/cuadro-resumen-ratios-financieros>

La ratio de liquidez de la clínica sonrisa segura es de 1.52 lo que nos demuestra que la empresa puede solventar sus obligaciones con sus activos corrientes (efectivos, cuentas por cobrar). Por otro lado, la ratio de solvencia de la clínica sonrisa segura es de 1.61 lo que nos demuestra que a clínica puede solventar sus deudas de corto y largo plazo

La ratio de endeudamiento es de 0.5 lo que nos dice que la empresa puede cancelar sus deudas financieras y con respecto a la calidad de deuda podemos observar que también es de 0.5 lo que nos dice que la relación de la deuda a corto plazo es buena con respecto a la deuda total.

En resumen, el análisis financiero y económico permite concluir que Sonrisa Segura se encuentra en una posición económica sólida, con capacidad de respuesta ante posibles cambios del entorno y margen para tomar decisiones estratégicas de crecimiento o adaptación.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el sector salud, tanto en el sector público como privado, se realizan atenciones a personas que padecen de algún problema de salud y en la clínica Sonrisa Segura se ofrece servicios de odontología general y especializada, para lo cual cuenta con personal de salud entre odontólogos generales y especialistas, además de asistentes dentales.

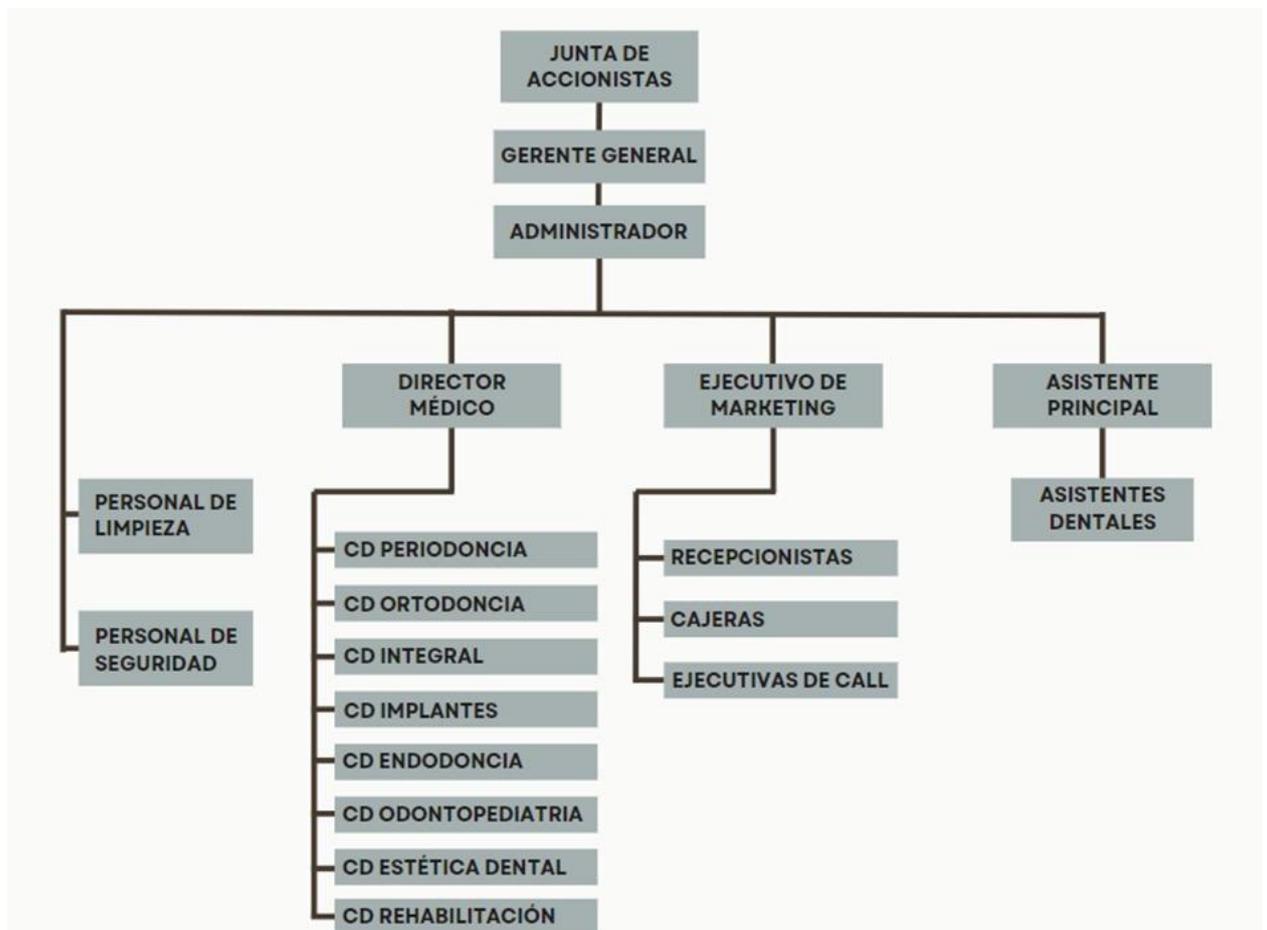
El área administrativa se encuentra a cargo de personal especializado en administración y afines. El área asistencial actualmente cuenta con 24 odontólogos, entre generales y especialistas, los cuales realizan labor asistencial bajo contrato por locación de servicios. Este tipo de contrato permite diferenciar

los pagos a cada profesional, ya que cada uno de ellos cumple un número variable de horas de trabajo, de acuerdo con su disponibilidad y al requerimiento de sus servicios por la clínica. El pago es por producción y se calcula de forma individual, con tarifas previamente acordadas entre la gerencia y el profesional, estas tarifas dependerán del grado de especialización y experiencia de cada profesional. A pesar de no estar en planilla, existe una normativa interna para el personal odontólogo, en relación con el cumplimiento del horario acordado, a fin de brindar una atención puntual y evitar quejas por parte de los pacientes, con relación a demoras en la atención. En caso de incumplimiento a los acuerdos, la clínica podrá disolver el contrato en cumplimiento de las normativas internas, de la cual tienen conocimiento todos los profesionales que brindan sus servicios.

En cuanto al área administrativa, el personal está conformado por 13 profesionales y técnicos, quienes laboran por contrato en planilla, con cumplimiento de las 8 horas laborales y beneficios de acuerdo con ley. Además, la clínica cuenta con 8 trabajadores del área administrativa, quienes actualmente están en proceso de prueba, con contratos temporales, renovables previa evaluación del cumplimiento de las expectativas de la gerencia. Las remuneraciones del personal administrativo son discretamente superiores al del mercado de clínicas odontológicas del área, con el fin de motivar al personal al logro de un mejor desempeño de sus funciones. Existe una escala de acuerdo con el nivel de capacitación y experiencia del trabajador, y una política de promoción y de incentivos, así como también una política de control de la asistencia, puntualidad, contratación y despido.

En la Figura 7 se presenta la estructura organizacional de la clínica Sonrisa Segura con la finalidad de esclarecer el funcionamiento y su operatividad.

Figura 7
Estructura organizacional de Sonrisa Segura



Nota: Elaboración propia

Idealmente, se busca que la organización sea la más plana posible, ello permitirá a la organización ser mucho más eficiente en la operatividad de sus actividades, así como una libre y fluida comunicación entre las líneas de mando y las de la misma línea jerárquica.

De todas maneras, también designamos responsables que toman decisiones hasta cierto grado relevancia para que la gestión no dependa de una sola persona, sino que se pueda dirigir bajo los lineamientos de la gerencia.

El representante de la empresa designado a ejecutar los planes estratégicos y lineamientos de la Gerencia es el director médico. El personal de confianza que tiene un equipo a cargo y se encargan de responsabilizarse de un área en específico, son: ejecutivos de marketing, supervisora y asistente principal.

La ejecutiva de Marketing se encarga de evaluar, corregir y modelar todo el proceso de atención, venta y de marketing de la clínica. En el caso de la asistente principal su función es dirigir al equipo de asistentes, del almacenamiento y cuidar los instrumentales y materiales de la clínica dental.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el sector salud, es necesario optimizar los procesos donde el almacenamiento, acceso y gestión de información clínica adquieren un rol fundamental con el propósito de elevar la calidad y eficiencia de la atención de salud, mejorar la accesibilidad a sus servicios y el conocimiento médico.

Sonrisa Segura cuenta con un software personalizado llamado SALUDATA que le permite tener un control y hacer una gestión integral en la administración de los principales procesos de la clínica. Este sistema optimiza las actividades realizadas a nivel de paciente, dentistas y citas odontológicas, ya que permite tener un registro de pacientes atendidos en la clínica, mantiene un control y permite evaluar la eficacia de los profesionales médicos en base al registro de citas efectuadas por día, así como nos ofrece un mayor control en las citas

odontológicas en base al seguimiento según el estatus de estas y los estados del paciente.

A nivel de las finanzas, el software gestiona todas las ventas de los productos ofrecidos por la clínica, genera registros de la facturación de presupuestos por odontólogo y paciente, brindando información detallada del rendimiento de cada área.

Finalmente, Sonrisa Segura se encuentra en proceso de implementación de historias clínicas electrónicas y recetas electrónicas para disminuir la posibilidad de error en las prescripciones, sin embargo, aun su uso no es general, debido a deficiencias en el soporte tecnológico para todas las áreas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología para dar soporte al diagnóstico y tratamiento con lo que los pacientes tienen cada vez más y mejores opciones para dolencias antes pensadas intratables. La tecnología en salud va a repercutir tanto a los equipos, medicamentos, y dispositivos, como también a los sistemas de organización, los recursos humanos, los procesos, y los sistemas de información.

La odontología moderna basa muchas de sus nuevas terapias en equipamiento tecnológico, y una de las herramientas más utilizadas es la radiografía, la cual ha mejorado en los últimos años. La clínica Sonrisa Segura cuenta con radiografía digital con tecnología que permite disminuir la dosis de radiación que se aplica a los pacientes, y permite mejores tomas tanto panorámicas como cefalométricas, lo que es de gran ayuda para la decisión de terapias de ortodoncia. Además, en caso se requiera uso de implantes o cirugías,

se cuenta con tomografía especializada y equipos de motor de implantes, lo que facilita y acorta tiempos en el tratamiento.

En cuanto al uso de materiales dentales, la investigación en odontología determinó que el uso de la amalgama podría generar riesgo de daño potencial en el paciente debido a que contienen mercurio elemental, por lo que la Organización Mundial de la Salud recomendó dejar de usarla en los tratamientos dentales, para lo cual ahora se cuenta con nuevas opciones de resinas resistentes, como los ionómeros de vidrio, opciones con las que se trabaja en la Clínica Sonrisa Segura.

Los laboratorios dentales para la confección de coronas son una herramienta indispensable para el odontólogo, al momento la clínica viene tercerizando dicho servicio, hasta poder implementar un laboratorio en el mismo local.

Como toda rama de la salud, es necesario generar información nueva en base a investigaciones y experiencias de manejo en las diferentes patologías, para este fin están en desarrollo proyectos de investigación a realizarse en la clínica, así como la posibilidad de participar de actividades académicas dirigidas a estudiantes universitarios, a través de convenios con universidades del medio, o a través del Colegio Odontológico del Perú.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite evaluar la información interna de la empresa, permitiendo identificar principales fortalezas y debilidades, las cuales se relacionan de manera directa con la dirección, organización, control y planeación de la organización. En la MEFI de Sonrisa Segura, se han identificado 15 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y

ocho debilidades, el resultado de la matriz es 3.12, por encima del promedio, indicando que se está teniendo una adecuada utilización de las fortalezas y se está tratando de reducir el impacto perjudicial de las debilidades.

La Matriz Evaluación de Factores Internos de Sonrisa Segura se muestra a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Contar Con Especialistas De Diversas Áreas De la Odontología	0.11	4	0.44
2 Contar Con Centros Con Ubicación Estratégica	0.10	4	0.4
3 Alto Número de Seguidores en Redes Sociales	0.12	4	0.48
4 Tecnología de Última Generación	0.07	3	0.21
5 Contar con un Equipo Especialista en Marketing	0.10	4	0.4
6 Reuniones Mensuales de retroalimentación en Base a Indicadores	0.07	3	0.21
7 Empresa rentable y económicamente estable	0.07	3	0.21
Debilidades			
1 Falta De Conciencia De Apoyo A Practicas Pro-Desarrollo Sostenible	0.04	2	0.08
2 Digitalización incompleta de historias clínicas electrónicas en todas las sedes	0.06	2	0.12
3 Falta De Regularización En Contratos Con Personal Asistencial	0.06	2	0.12
4 Falta De Definición De Un Plan Estratégico Bien Definido	0.08	1	0.08
5 No Contar Con Un Laboratorio Dental	0.05	2	0.1
6 Alta Rotación Del Personal Odontólogo	0.08	1	0.08
7 Falta de soporte tecnológico para la atención de pacientes pediátricos y especiales	0.08	1	0.08
8 No se supera el 50% de atenciones efectivas	0.11	1	0.11
Total	1		3.12

Nota. Los valores del puntaje tienen los siguientes significados: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor.

4.3 Conclusiones

Según la evaluación interna de Sonrisa Segura se puede observar que la falta de un plan estratégico limita la consolidación de la marca en una franquicia.

Además, la falta de regulación de los contratos del personal asistencial ha generado una alta rotación de estos, lo cual nos ha generado problemas con el cumplimiento de la programación de los pacientes.

Finalmente, el hecho de no contar con un laboratorio dental es una debilidad porque aumenta nuestros gastos en referencia a los servicios de

rehabilitación oral, implantes y estética ya que son las áreas que generan mayor demanda.

Capítulo V: Intereses De La Organización Y Objetivos De Largo Plazo

5.1 Intereses de Sonrisa Segura

En base al análisis de los factores externos e internos de la organización se establecieron los intereses con el fin de alcanzar el éxito en el sector odontológico.

Los intereses de Sonrisa Segura son los siguientes:

Brindar un servicio odontológico de excelencia, confiable y seguro, satisfaciendo las necesidades y expectativas bajo el esquema de la mejora continua en todos los procesos que conforman. Es importante mejorar el ciclo de servicio de los pacientes de Sonrisa Segura, por lo cual se implementará una plataforma de gestión ISO 9001 que permita obtener la documentación relacionada al sistema de calidad de Sonrisa Segura.

Promover capacitaciones a nuestros colaboradores de manera continua, para el staff de doctores y el equipo administrativo. Es importante tener un personal altamente calificado para lo cual se implementará un programa de capacitación en base a videos tutoriales sobre los servicios dentales, técnicas de venta y métodos de trabajos en el área odontológica.

Hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación con estrategias de promoción y publicidad. Aumentar la presencia en redes sociales a través de desarrollo de estrategias en marketing digital y aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de programas digitales de compensaciones.

Estandarizar y sistematizar el modelo de trabajo de toda la organización. Desarrollar e implementar un software y hardware para la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas.

5.2 Potencial de Sonrisa Segura

Para analizar el potencial de Sonrisa Segura, consideramos sus capacidades o ventajas en siete áreas organizacionales: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología. A continuación, se detallan cada uno de ellos.

- **Administración y gerencia:** Sonrisa Segura cuenta con una estructura organizacional clara y definida, con un equipo administrativo central, lo cual es una ventaja para su crecimiento. Sin embargo, falta definir una adecuada organización administrativa para cada uno de los diferentes locales, además, no cuenta con un plan estratégico que al momento sirva de guía para la empresa y que proponga una visión unificada del futuro.
- **Marketing y ventas.** Una ventaja de Sonrisa Segura sobre sus competidores es contar con una agencia de marketing digital, que impulsa la publicidad a través de redes sociales, evidenciándose gran acogida por el aumento progresivo de seguidores a sus diferentes plataformas.
- **Operaciones.** Sonrisa Segura cuenta actualmente con equipos de última generación en cada uno de los diferentes locales, lo que permite una brindar una atención de alta calidad, con diagnósticos exactos y rápidos. Así mismo, se ha conseguido un equipamiento tal, que permite brindar gran variedad de servicios, que incluyen hasta cirugías.

- **Finanzas y contabilidad.** Si bien la pandemia ocasionó pérdidas financieras importantes para la empresa durante los primeros meses de ésta, Sonrisa Segura logró acceder al crédito reactiva Perú, préstamo bancario con un mínimo porcentaje de interés lo cual permitió solventar los gastos administrativos, permitiendo la expansión que ya se había planteado.
- **Recursos humanos.** Al momento, Sonrisa Segura cuenta con odontólogos que no están en planilla, sin embargo, para poder trabajar como modelo de franquicia se deberá considerar un solo porcentaje de pago de producción para los odontólogos, ya que esto ayuda a que no se tengan altos costos fijos, además estableciendo mecanismos de control para garantizar que el servicio sea estandarizado y de alta calidad.
- **Sistemas de información y comunicaciones.** Sonrisa Segura tiene la ventaja de tener un software que integra las diferentes áreas de la clínica y permite tener un mejor control de los procesos.
- **Tecnología.** Sonrisa Segura ha procurado adquirir los equipos odontológicos para estar a la vanguardia y para optimizar el trabajo de cada odontólogo. En una especialidad tan competitiva como la odontología, esto se constituye una gran ventaja sobre nuestros competidores, ya que permite diagnósticos cada vez más exactos y rápidos.

5.3 Matriz de Intereses de Sonrisa Segura

Los intereses de Sonrisa que fueron descritos en este capítulo se presentan en la Tabla 10 según el nivel de intensidad del interés.

Tabla 10
Matriz de Intereses de la Organización

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Brindar un servicio odontológico de excelencia, confiable y seguro, satisfaciendo las necesidades y expectativas bajo el esquema de la mejora continua en todos los procesos que conforman.	X		
Promover capacitaciones a nuestros colaboradores de manera continua, para el staff de doctores y el equipo administrativo.		X	
Hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación con estrategias de promoción y publicidad.		X	
Estandarizar y sistematizar el modelo de trabajo de toda la organización.		X	

Nota. Podemos observar que tenemos más niveles de interés importantes que vitales y periféricos

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo de Sonrisa Segura se rigen a la visión e intereses planteados en el planeamiento estratégico:

- OLP1: Para el año 2030, ser la marca odontológica a nivel de Lima Metropolitana superando en más del 10% de seguidores en redes sociales, interacciones y atenciones efectivas en comparación con nuestros referentes.

- OLP2: Para el año 2030, ser la franquicia dental con crecimiento del 30% en Lima Metropolitana y una rentabilidad mayor del 10%
- OLP3: Para el año 2030, contar con un personal altamente calificado en las áreas de venta y atención al paciente.
- OLP4: Para el año 2027, contar con la certificación en ISO 9001, diferenciándose en el servicio al cliente.
- OLP5: Para el año 2026, contar con un sistema de Telemedicina para la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas de todas las sedes.

5.5 Conclusiones

Los intereses organizacionales de Sonrisa Segura, así como sus objetivos a largo plazo, van de la mano con el planteamiento de nuestra visión. Lograr que Sonrisa Segura sea la marca más reconocida y prestigiosa dentro de las clínicas dentales de Lima Metropolitana, lo que permitirá convertirnos en una de las principales opciones de franquicia dental para empresas dentales emergentes, con lo que lograremos ser un modelo de negocio en nuestro rubro.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz tiene cuatro cuadrantes, estos son los de fortaleza y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA), lo cual nos permite realizar un análisis del entorno, de la competencia y del interno, a través del emparejamiento de estos 4 cuadrantes y por consiguiente la generación de estrategias (D' Alessio, 2008).

A continuación, se muestran las estrategias definidas para Sonrisa Segura a partir del emparejamiento de los 4 cuadrantes detallados en la tabla 11.

- Penetración en el mercado con desarrollo de estrategias en marketing digital a través de las redes sociales (F2, F3, F5, O2, O4)
- Desarrollo de nuevos servicios dentales (F1, F4, O1, O3, O5)
- Desarrollo del programa "Club Sonrisa" que ofrezca descuentos a los pacientes afiliados a la clínica (F3, O4)
- Realizar estudios de posicionamiento de marca a través de agencias de marketing (F1, A4, A5)
- Implementación de un sistema de extracción de aire como medida de bioseguridad (F1, A1, A2, A3)
- Implementar un Laboratorio dental (D5, O1)
- Establecer y estandarizar una estructura de sueldos e incentivos de toda la organización (D3, D6, O3, O5)
- Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y según desempeño ofrecer contrato laboral fijo (D2, D3, D6, O3, O5)

- Implementar nuevas técnicas de sedación para aumentar nuestra oferta de servicios (D7, O1, O2, O4)
- Desarrollar e implementar el software Salud Data que permitirá la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas (D1, D4, O1)
- Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en técnicas de ventas. (D8, A7)
- Identificar nuevas zonas de expansión según estudio de mercado para apertura de nuevas sedes (F2, F3, A4, A5)
- Realizar estudios de posicionamiento de marca a través de agencias de marketing (F1, A4, A5)
- Implementar un sistema de extracción de aire como medida de bioseguridad (F1, A1, A2, A3)

Tabla 11*Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas*

		Fortaleza: F	Debilidades: D
	1	Contar con especialistas de diversas áreas de la odontología	1 Falta De Conciencia De Apoyo A Practicas Pro-Desarrollo Sostenible
	2	Contar con centros con ubicación estratégica	2 Digitalizacion incompleta de historias clínicas electrónicas en todas las sedes
	3	Alto número de seguidores en redes sociales	3 Falta De Regularización En Contratos Con Personal Asistencial
	4	Tecnología de última generación	4 Falta De Definición De Un Plan Estratégico Bien Definido
	5	Contar con un equipo especialista en marketing	5 No Contar Con Un Laboratorio Dental
	6	Reuniones mensuales de retroalimentación en base a indicadores	6 Alta Rotación Del Personal Odontólogo
	7	Empresa rentable y económicamente estable	7 Falta de soporte tecnológico para la atención de pacientes pediátricos y especiales
			8 No se supera el 50% de atenciones efectivas
Oportunidades: O		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Mayor interés en la salud y estética dental de la población	1 Penetración en el mercado con desarrollo de estrategias en marketing digital a través de las redes sociales (F2, F3, F5, O2, O4)	4 Implementar un Laboratorio dental (D5, O1)
2	Mayor accesibilidad de llegada al público en redes sociales	2 Implementar nuevos servicios dentales para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes (F1, F4, O1, O3, O5)	5 Establecer y estandarizar una estructura de sueldos e incentivos de toda la organización (D3, D6, O3, O5)
3	Demanda insatisfecha de odontólogos especializados	3 Aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de	6 Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos

4	Población que no cuenta con seguro dental	programas digitales de compensaciones (F3, O4)	servicios dentales y áreas de venta (D2, D3, D6, O3, O5)
5	Odontólogos recién egresados sin alcanzar competencias como consecuencia de la virtualidad		7 Implementación de nuevas técnicas de sedación para aumentar nuestra oferta de servicios (D7, O1, O2, O4)
6	Crecimiento a través de la apertura de franquicias		8 Desarrollo e implementación del software Salud Data que permitirán la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas (D1, D4, O1)

Amenazas: A		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Alto riesgo de contagio Covid en la práctica Clínica Odontológica	9 Expandir la marca Sonrisa segura a través de la apertura de nuevas sedes en distintos distritos de lima (F2, A4, A5)	
2	Epidemias emergentes: nuevas variantes Covid, viruela		11 Implementación de un sistema de extracción de aire como medida de bioseguridad (F1, A1, A2, A3)
3	Inestabilidad Política Económica Post pandemia en nuestro país		
4	Apertura de nuevas Clínicas Odontológicas en la zona	10 Realizar estudios de posicionamiento de marca a través de agencias de marketing (F1, A4, A5)	
5	Gran concentración de Odontólogos en Lima		12 Implementación de programa de capacitación para odontólogos generales en técnicas de ventas. (D8, A7)
6	Falta de reglamentación con relación a anuncios en redes sociales		
7	Poco personal médico capacitado en técnicas de ventas		

Nota. Podemos observar las diferentes estrategias que se han realizado en la matriz FODA

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

La matriz PEYEA es utilizada para definir cuál será la mejor posición estratégica de la organización a analizar, en nuestro caso de Sonrisa Segura.

Esta matriz cuenta con dos ejes que asocian factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que asocian factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo formando un marco de cuatro cuadrantes, en los que cada uno se orienta a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Esta matriz nos permite elegir la mejor postura estratégica para la organización (D' Alessio, 2008).

En la Tabla 12 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de Sonrisa Segura. El resultado obtenido arroja un valor de 3 lo que indica que la empresa posee una situación financiera sana y estable, este resultado está de acuerdo con la información financiera revisada en el Capítulo IV, donde se obtuvo una ratio de liquidez de 1.52 y una ratio de solvencia de 1.61 y un estado de resultados con promedio de 9.05%, lo que evidencia que Sonrisa Segura cuenta con liquidez para poder asumir ciertos riesgos como inversión y expansión de la marca.

Tabla 12

Matriz de calificación de los factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

FACTORES DETERMINANTES										PUNTAJE
RENTABILIDAD	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
APALANCAMIENTO	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
LIQUIDEZ	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
CAPITAL REQUERIDO VS CAPITAL DISPONIBLE	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
FLUJO DE CAJA	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
									Promedio	3

En la Tabla 13 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) de Sonrisa Segura, el resultado obtenido arroja un valor de -3.2 lo que indica que la empresa presenta una desventaja competitiva considerable frente a sus competidores, es decir su posición en el mercado es débil.

Tabla 13*Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)*

FACTORES DETERMINANTES									PUNTAJE	
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-4
CALIDAD DEL PRODUCTO	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-2
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-4
UTILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS COMPETIDORES	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
VELOCIDAD DE INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	-3
									Promedio	-3.2

En la Tabla 14 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de Sonrisa Segura, el resultado fue de 4, lo que indica que la empresa es bastante sólida, atractiva y con buenas perspectivas de crecimiento.

Tabla 14*Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)*

FACTORES DETERMINANTES									PUNTAJE	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
ESTABILIDAD FINANCIERA	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Compleja	5

FACILIDAD DE ENTRADA AL MERCADO PRODUCTIVIDAD / UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
	Promedio									4

En la Tabla 15 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de Sonrisa Segura, el resultado fue de -2.4, lo que indica que la empresa enfrenta un contexto externo inestable y desafiante, que puede representar amenazas si no se adapta adecuadamente.

Tabla 15

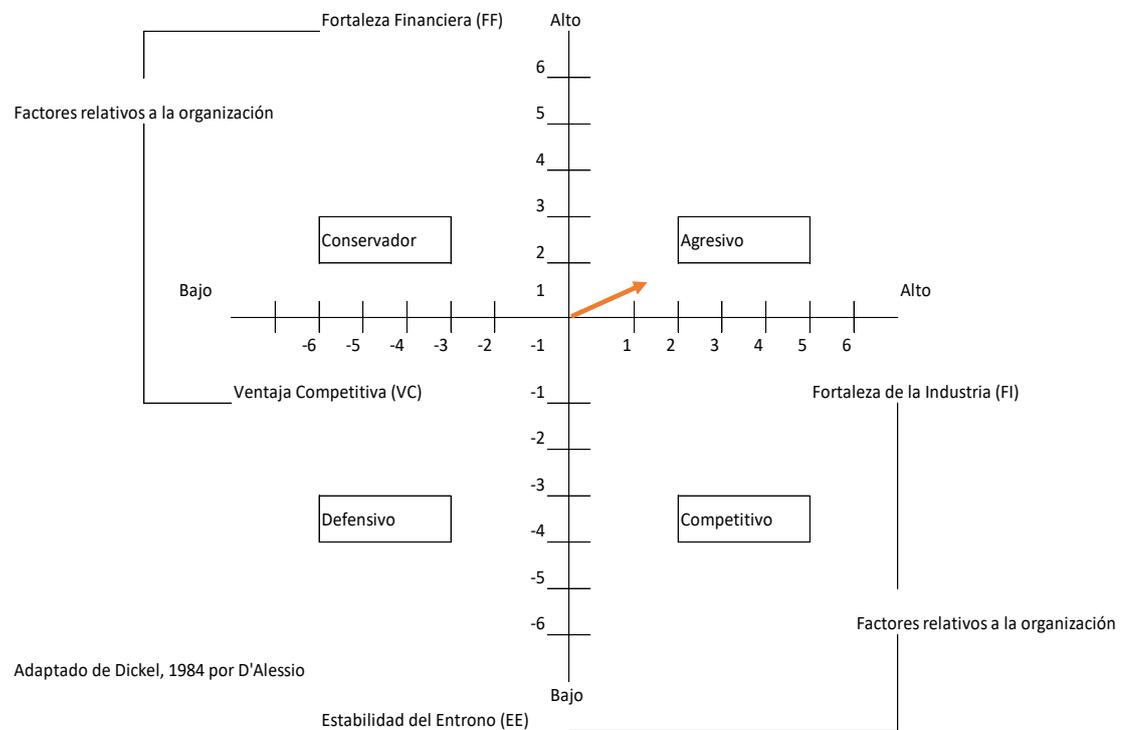
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

FACTORES DETERMINANTES											PUNTAJE
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-1	
VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-5	
RANGO DE PRECIOS DE PRODUCTOS COMPETITIVOS	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecha	-4	
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	-1	
Promedio										-2.4	

De acuerdo con nuestro análisis, Sonrisa Segura tiene una posición competitiva fuerte y debe adoptar una estrategia agresiva a través de penetración en el mercado mediante franquicias y el uso de redes sociales como se observa en la Figura 8.

Figura 8

Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la acción



Nota: F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG nos ayuda a analizar la relación entre la participación del mercado y el crecimiento de las ventas y el uso del efectivo. También nos ayuda a determinar la posición competitiva de los productos con relación a la participación del mercado y el crecimiento en las ventas. Según las estrategias aplicadas y según la ubicación en el cuadrante de la matriz nos dan diferentes puntos de vistas (D' Alessio, 2008):

- Cuadrante I: ubica los productos en signo de interrogación que son que tiene un alto crecimiento en las ventas, pero no tiene participación significativa en el mercado.
- Cuadrante II: ubica los productos en estrellas que son los que tiene un alto crecimiento en las ventas y tiene participación en el mercado.
- Cuadrante III: ubica los productos en vacas lecheras que son los que tienen alta participación en el mercado donde las ventas son de bajo crecimiento
- Cuadrante IV: ubica los productos en perros que son los productos que tiene una participación baja en el mercado y las ventas son de bajo crecimiento.

En el caso de Sonrisa Segura se han evaluado los siguientes servicios: cirugía de tercera molar, cirugía de dientes supernumerarios, instalación de Brackets autoligantes metálicos, raspado y alisaje, profilaxis, detartraje, curaciones simples, curaciones complejas y curaciones compuestas; así como su tiempo de ejecución, costo, participación relativa en el mercado y otras características indicadas en la tabla 16, información necesaria para

crear la matriz BCG de Sonrisa Segura. Según los resultados obtenidos en la Figura 9, se observa que el servicio de instalación de Brackets autoligantes metálicos se encuentra en la cuadrante estrella ya que tiene una alta participación en el mercado.

Figura 9
Matriz BCG para Sonrisa Segura

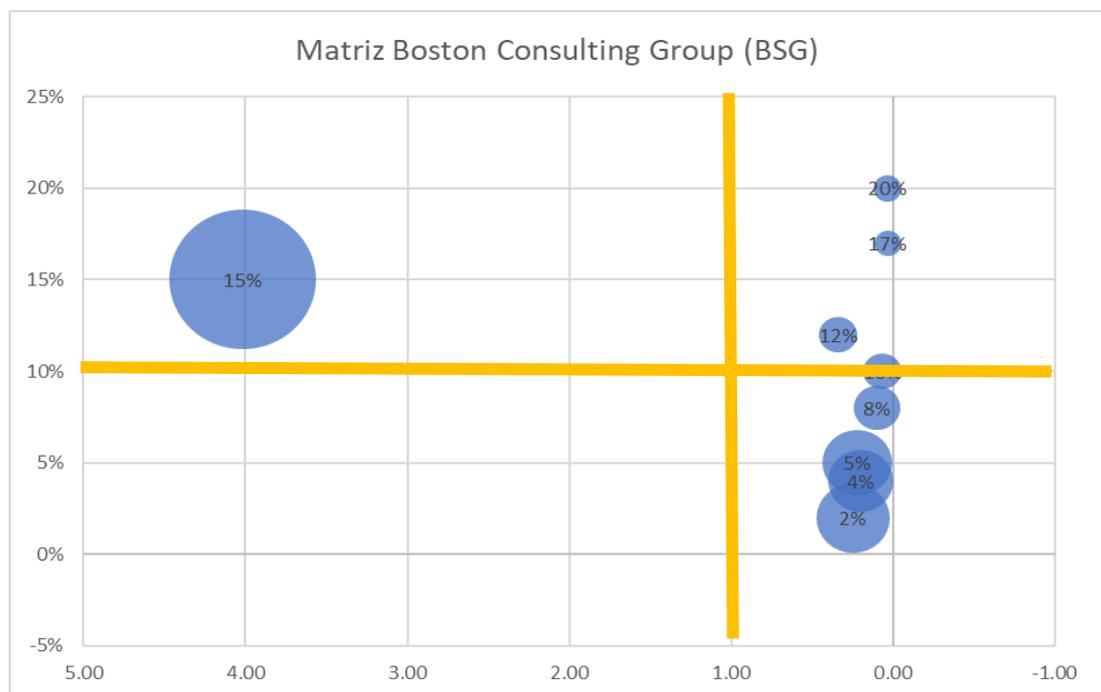


Tabla 16*Servicios ofrecidos en Sonrisa Segura*

Servicios	Tiempo	Costo	Precio De Venta (PV)	% Ingresos/ PV	% Utilidad	Participación relativa en el mercado	Tasa de Crecimiento de Industria
Cirugía De Tercera Molar	30 min	S/195.00	S/500.00	11%	10.62	0.22	5%
Cirugía De Dientes Supernumerarios	45 min	S/195.00	S/560.00	13%	12.71	0.25	2%
Instalación De Brackets Autoligantes Metálicos	45 min	S/688.50	S/2,250.00	51%	54.39	4.02	15%
Raspado Y Alisaje	45 min	S/220.00	S/450.00	10%	8.01	0.20	4%
Profilaxis	10 min	S/30.00	S/80.00	2%	1.74	0.04	20%
Detartraje	15 min	S/49.00	S/150.00	3%	3.52	0.07	10%
Curaciones Simples	30 min	S/36.60	S/76.00	2%	1.37	0.03	17%
Curaciones Complejas	45 min	S/100.90	S/229.00	5%	4.46	0.10	8%
Curaciones Compuestas	45 min	S/62.20	S/153.00	3%	3.16	0.34	12%

Nota. Podemos observar que dentro de los tratamientos que tienen la mejor tasa de crecimiento es: profilaxis, curaciones simples y Brackets autoligantes estéticos.

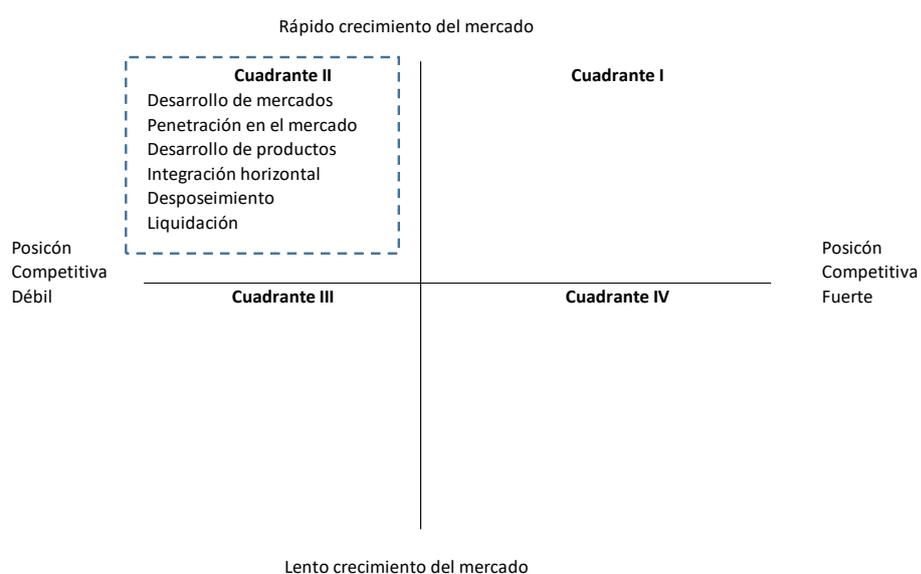
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia evalúa la situación de la organización en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

En base a estas variables, la organización puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Según el cuadrante en el que se ubique se deben seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante (D' Alessio, 2008).

Como se observa en la Figura 10, Sonrisa Segura se ubica en cuadrante II y debe seguir las estrategias indicadas en esta, ya que tiene una posición competitiva débil en el mercado y en un mercado de crecimiento rápido.

Figura 10
Matriz Gran Estrategia



Nota: D' Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

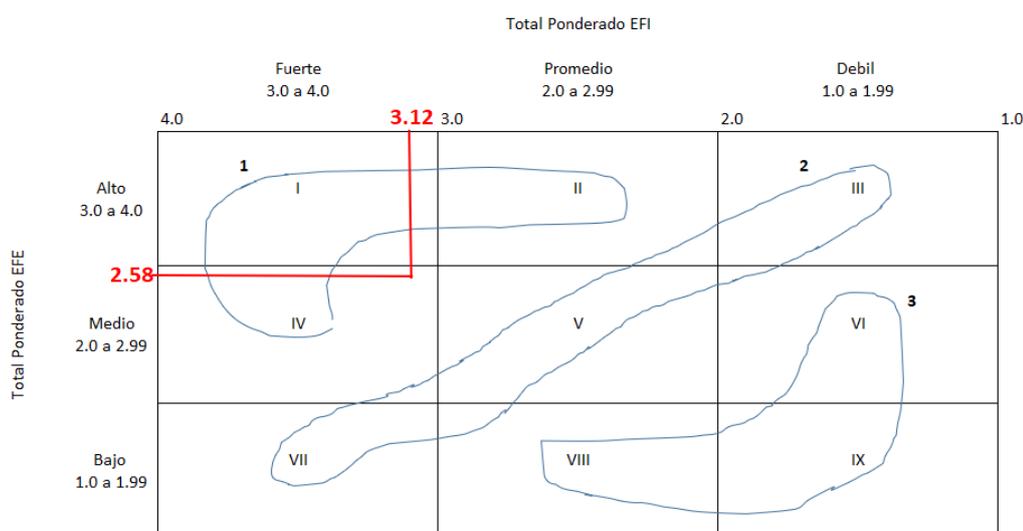
6.5 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz nos permite graficar cada una de las divisiones de la organización, colocándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que son el resultado de los puntajes ponderados obtenidos en las matrices MEFE (eje Y) y MEFI (eje X). La matriz IE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, formando 9 celdas. El eje X representa el rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje Y representa el rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE. La matriz IE cuenta con 3 regiones que sugieren estrategias distintas para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir, la 2 retener y mantener, y la 3 cosechar o desinvertir recursos (D' Alessio, 2008).

Sonrisa Segura se ubica en el cuadrante IV, como se observa en la Figura 11, el cual hace referencia a la implementación de estrategias intensivas y de integración.

Figura 11

Matriz interna/externa de Sonrisa Segura



Nota: D' Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica

En la matriz de Decisión estratégica se consolida las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, esta matriz nos permite apreciar cuales son las estrategias que más se repiten y quedarnos con las que tienen mayor numero, para luego ser usadas para el planeamiento estratégico. Las que tienen menos repeticiones no se descartan, porque serán usadas como estrategias de contingencia (D' Alessio, 2008). En la tabla 17 podemos observar las diferentes estrategias

Tabla 17

Matriz de decisión estratégica

	Estrategias Alternativas	Matriz					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	Aumentar la presencia en redes sociales a través de desarrollo de estrategias en marketing digital	X	X		X	X	4
2	Aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de programas digitales de compensaciones	X	X			X	3
3	Expandir la marca Sonrisa segura a través de la apertura de nuevas sedes en distintos distritos de lima	X	X		X	X	4
4	Implementar nuevos servicios dentales para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes	X		X	X	X	4
5	Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y áreas de venta	X	X		X	X	4
6	Implementar una plataforma de gestión ISO que permita obtener la documentación relacionada	X	X		X	X	4

	Estrategias Alternativas	Matriz				GE Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	
7	al sistema de calidad de Sonrisa Segura Desarrollar e implementar el software Salud Data que permitirán la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas	X	X		X	4
8	Implementar un Laboratorio dental	X			X	2
9	Establecer y estandarizar una estructura de sueldos e incentivos de toda la organización	X				1
10	Implementación de nuevas técnicas de sedación para aumentar nuestra oferta de servicios	X			X	2
11	Implementación de un sistema de extracción de aire como medida de bioseguridad	X				1
12	Realizar estudios de posicionamiento de marca a través de agencias de marketing	X			X	2

Nota. Podemos observar que hay estrategias que se repiten en más de tres matrices

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para lograr los objetivos debemos definir como implementar las estrategias planteadas. Para esto, debemos evaluar cuatro parámetros, como son, los objetivos a corto plazo, los recursos, las políticas y la estructura organizacional, así como otros elementos como el medio ambiente, recursos humanos, motivación, gestión del cambio para poder implementarlos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Hemos planteado los siguientes objetivos a corto plazo con el fin de alcanzar la visión planteada para Sonrisa Segura.

OLP1: Para el año 2030, ser la marca odontológica más reconocida a nivel de Lima Metropolitana superando en más del 10% de seguidores en redes sociales, interacciones y captación de pacientes en comparación con nuestros referentes.

- OCP 1.1: Para el año 2027, superar los 70 mil seguidores en Instagram a través de un plan comunicacional que incluye reels, campañas de likes, publicidad y transmisiones en vivo con la finalidad de lograr engagement.
- OCP 1.2: Para el año 2027, superar el millón de seguidores en Tiktok a través de un plan comunicacional que incluye reels, campañas de likes, publicidad y transmisiones en vivo con la finalidad de lograr engagement.
- OCP 1.3: Durante el año 2025, implementar una encuesta de satisfacción del cliente para optimizar el nivel de atención en las clínicas odontológicas.

OLP2: Para el año 2030, ser la marca dental con mayor crecimiento a nivel de franquicias y una rentabilidad anual mayor del 10%.

- OCP 2.1: Durante el año 2025, abrir 2 nuevas sedes en los distritos de San Martín de Porres y San Miguel.
- OCP 2.2: Durante el 2025, tener un contenido de valor relacionado al nuevo servicio en base a inteligencia artificial según las necesidades del mercado.
- OCP2.3: Para el año 2025, crear un equipo de trabajo multifuncional para establecer un plan de acción para franquiciar la marca.

OLP3: Para el año 2030, contar con un personal altamente calificado en las áreas de venta y atención al paciente.

- OCP 3.1: Para el año 2025, implementar una universidad corporativa “Sonrisa Segura” en base a capacitaciones y videos tutoriales sobre los servicios dentales, técnicas de venta y métodos de trabajos en el área odontológica.
- OCP 3.2: Para el año 2025, llegar al 70% de atenciones efectivas en la red de locales de Sonrisa Segura.

OLP4: Para el año 2027, contar con la certificación en ISO 9001, diferenciándose en el servicio al cliente.

- OCP 4.1: Para el año 2025, cumplir con el 100% de los indicadores de calidad para mejorar el ciclo de servicio al paciente.

OLP 5: Para el año 2026, contar con un sistema de Telemedicina para la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas de todas las sedes.

- OCP 5.1: Para el 2025, culminar con el 100% de la instalación del Software Salud Data y hardware en todas las sedes para interconectar los sistemas clínicos y administrativos de la clínica.
- OCP 5.2: Para el 2025, completar la capacitación del 100% del personal en el uso de los softwares implementados.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En un proyecto, la asignación de los recursos disponibles se debe realizar de acuerdo con las características de este. Así se optimizará el desarrollo de las tareas y se generará un acercamiento a los objetivos deseados.

Los recursos que harán posible una correcta operación del proyecto se pueden dividir en **recursos humanos, recursos materiales, recursos técnicos y recursos financieros**. De acuerdo con los objetivos de corto plazo planteados para Sonrisa Segura se realizará el análisis de cada recurso que permita la ejecución de las estrategias planteadas.

Recursos financieros. Según los objetivos a largo plazo definidos para Sonrisa Segura se debe asignar recursos financieros para la implementación de estrategias de marketing digital, apertura de nuevas sedes, implementación de nuevos servicios dentales con tecnología de última generación y adquisición de equipos tecnológicos. Para lograr ello, las fuentes de financiamiento principalmente serían los préstamos bancarios con las entidades financieras y también se puede considerar el realizar la capitalización de utilidades anuales.

Recursos físicos. Debido a que uno de los objetivos es la apertura de nuevas sedes de Sonrisa Segura, el principal recurso es el espacio físico que se requiere alquilar en los distintos distritos de Lima Metropolitana, asegurando el

cumplimiento de los estándares de calidad, así como la implementación completa con los insumos e infraestructura médica necesaria.

Recursos humanos. En Sonrisa Segura el recurso humano es uno de los factores más importantes para el cumplimiento de nuestros objetivos, por lo cual contamos con los siguientes socios claves: odontólogos, odontólogos especialistas, cirujanos dentistas y personal capacitado en atención al cliente, lo cual nos permita brindar consultas odontológicas preventivas, especializadas, de tratamiento y de estética dental. También conocemos de la importancia de asegurar la calidad del servicio y atención que ofrecemos, por lo cual una de nuestras estrategias es la de implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y áreas de venta.

Recursos tecnológicos. Para la optimización del nivel de atención en las diferentes sedes de Sonrisa Segura se requiere invertir en un sistema integrado de la información a través softwares y hardware que permitirán la digitalización de todas las actividades administrativas y clínicas. Además, buscamos ofrecer tecnología de última generación para ofrecer tratamientos odontológicos introduciendo tendencias digitales en salud.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas en una empresa son un conjunto de valores o formas de desenvolvimiento de todas las partes de una empresa, ya que nos brinda las bases legales, sus valores, funcionamiento, visión y aporte organizacional que se rige cada empresa. En la tabla 18 podemos ver la matriz de políticas y estrategias, pero también es importante conocer de que trata la perspectiva organizacional que nos

habla y rige las políticas de empresa, por lo cual las políticas de Sonrisa Segura son:

- P1. Implementar servicios dentales en base a la inteligencia artificial
- P2. Promover la capacitación periódica del personal
- P3. Brindar un servicio de calidad que permita la fidelización de los pacientes.
- P4. Promover el uso de redes sociales de Sonrisa Segura
- P5: Ofrecer herramientas tecnológicas para atención dental

Tabla 18*Matriz de Políticas y Estrategias*

Políticas por estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Aumentar la presencia en redes sociales a través de desarrollo de estrategias en marketing digital	Aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de programas digitales de compensaciones	Expandir la marca Sonrisa segura a través de la apertura de nuevas sedes en distintos distritos de lima	Implementar nuevos servicios dentales para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes	Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y áreas de venta	Implementar una plataforma de gestión ISO que permita obtener la documentación relacionada al sistema de calidad de Sonrisa Segura	Desarrollar e implementar el software Salud Data que permitirán la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas
P1. Implementar servicios dentales en base a la inteligencia artificial				X			
P2. Promover la capacitación periódica del personal					X	X	
P3. Brindar un servicio de calidad que permita la fidelización de los pacientes.		X		X	X	X	X
P4. Promover el uso de redes sociales de Sonrisa Segura	X		X				
P5. Ofrecer herramientas tecnológicas para atención dental		X					X

Nota. Se puede observar más de dos estrategias que se repitan por cada política

7.4 Estructura de Sonrisa Segura

La estructura de la organización de la clínica sonrisa segura nos ayudara a implementar las estrategias necesarias según los niveles jerárquicos para que la organización pueda alcanzar los objetivos esperados. Es necesario modificar o cambiar las estrategias de penetración del mercado en el área de marketing ya que lo que se quiere es ser la marca con la mayor cantidad de seguidores por este medio.

Debemos de agregar en el organigrama un área de procesos ya que según nuestros objetivos lo que se quiere es franquiciar la marca a otros distritos para eso los procesos nos ayudara a visualizar las áreas más críticas y así poder mejorarlas y lograr estandarizar cada uno de los procesos. Un área que también debemos agregar es la de recursos humanos ya que el reclutamiento del personal de odontólogos y profesionales tengan un parámetro a seguir ya que actualmente el reclutamiento lo realiza el administrador.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Cada estrategia debe estar alineada con las normativas y directrices del ministerio de salud. En el área odontología se deben alinear con las políticas del colegio odontológico.

En lo que es responsabilidad social la clínica sonrisa segura realiza campañas y activaciones de despistaje y fluorizaciones, así como el índice de higiene oral. Con esto se puede ver cómo está la limpieza dental en las casas y dar las recomendaciones necesarias para ayudar a la población.

En lo que es medio ambiente la clínica sonrisa segura se debe alinear con las normativas del ministerio de salud como es el recojo de desechos

biocontaminados y colocación de bolsas rojas en los consultorios para el desecho diario de estos materiales.

Lo que propone la clínica Sonrisa Segura es realizar la mayor cantidad de campañas odontológicas y despistajes de caries para poder llegar a la mayor cantidad de población y así ayudar a los más necesitados para eso se necesita ingresar o realizar convenios con las municipalidades.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En Sonrisa Segura trabajamos con recurso humano de áreas administrativas contratado en planilla, con sueldo fijo mensual y otro grupo de trabajadores asistenciales (odontólogos) que trabajan bajo contrato por locación de servicios. Para el personal fijo, los salarios que ofrece Sonrisa Segura se tratan de mantener un poco por encima del promedio de los competidores, con el fin de contar con un personal motivado y así mismo, se trabaja con la política de bonos por cumplimiento de metas en cada área, además de las utilidades. Por otro lado, el personal odontólogo, labora bajo la modalidad de pago por horas trabajadas, para lo cual se les brinda la facilidad de proponer horarios disponibles y el monto a pagar depende de su mayor experiencia y capacitación, lo cual los motiva a una preparación y capacitación constante, lo cual no solo les genera satisfacción profesional y personal, sino les permite una mayor remuneración por trabajo realizado.

Una fortaleza de Sonrisa Segura será disminuir la rotación del personal en todas las áreas, basándonos no solo en una adecuada política de incentivos, sino también un adecuado control de ausentismo, puntualidad, adecuada conducta, buen trato y buenas prácticas clínicas.

Para el logro de nuestras metas, será importante ofrecer facilidades para capacitación continua del personal, tanto administrativo como asistencial, ya que creemos que el adecuado desarrollo personal profesional, se reflejará en mejoras en el servicio que se brinda a nuestros clientes.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio es el manejo eficiente y eficaz de los recursos para implementar las estrategias propuestas y lograr los objetivos. Es indispensable definir y mejorar procesos, adecuada asignación de recursos, formar equipos de trabajo y uso de las herramientas tecnológicas necesarias para un adecuado control.

Para alcanzar la visión de Sonrisa Segura se implementarán cambios estratégicos a varios niveles de la empresa, y lograr que el personal se adapte al cambio es parte primordial para querer lograr este objetivo, para lo cual se deben plantear acciones para reducir la resistencia al cambio, esto implica una estrategia para ayudar a controlar la ansiedad o temor del recurso humano y para motivar el interés por el cambio a través de nuevas experiencias laborales y profesionales. Según D'Alessio, el proceso de implementación del cambio se puede realizar siguiendo los siguientes pasos:

- Planear la estrategia del cambio: Es importante el desarrollo de un plan a fin de conseguir los objetivos planteados. Es el rol de la gerencia de Sonrisa Segura mantener una comunicación fluida con los trabajadores involucrados en cada cambio, promover la actualización y capacitación a todo nivel.

- Establecer un sentido de urgencia: es importante identificar las oportunidades para poder aprovecharlas, para esto es importante un adecuado conocimiento del mercado o competencia, así como de nuestras fortalezas.
- Conformar un directorio facultado: tener un equipo que lidere la gestión del cambio en la empresa.
- Crear una visión para el cambio. La visión del cambio debe ser entendida e interiorizada por todos los miembros de la organización.
- Comunicar esta visión del cambio. Es responsabilidad de los líderes de la gestión comunicar la visión del cambio.
- Facultar a otros para lograr la visión. Se plantea eliminar los obstáculos al cambio, cambiar las estructuras que afecten la visión de la empresa, promover toma de riesgos y acciones.
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: las herramientas tecnológicas que sean necesarias para facilitar el manejo de la información, tanto a nivel administrativo como asistencial, esto permitirá controlar los avances de los cambios.
- Uso permanente de la referenciación: debemos tener siempre un conocimiento de las empresas referentes para Sonrisa Segura, evaluadas en capítulos previos.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.
- Consolidar mejoramientos y producir más cambios: cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajusten a la visión; capacitar al personal para que fomenten el cambio, mejorar procesos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez planteado nuestro plan estratégico y su implementación, sigue la tercera etapa que corresponde a la evaluación y control, el cual se debe llevar a cabo de manera permanente, por lo cual podrían plantearse cambios durante su desarrollo para lograr los cambios o mejoras. Se plantea un Tablero de Control Balanceado o Balance Scorecard como herramienta para evaluar y controlar nuestra estrategia planteada, considerando cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de los procesos, y de aprendizaje.

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado nos facilita una visión más integral y completa de la organización, y además nos permite un mejor monitoreo de los objetivos planteados y su correlación con las actividades planteadas. En su confección se considerarán los objetivos, indicadores para medirlos y las iniciativas a tomar para cada objetivo.

8.1.1. Aprendizaje interno.

Se basa en la fuerza laboral o recurso humano, enfocándose en sus habilidades, talento, conocimiento. Se puede considerar también en esta perspectiva el capital de información que se refiere a los sistemas de información, bases de datos; así como al capital organizacional, que incluye la cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo.

La perspectiva de aprendizaje interno busca la mejora y crecimiento de la organización y su productividad.

8.1.2. Procesos.

En esta perspectiva analizamos los procesos y como deben plantearse para lograr los objetivos, consideramos las mejoras en los procesos, la optimización de la calidad, mejorar la utilización de la capacidad instalada.

8.1.3. Clientes.

En esta perspectiva se evalúa el impacto en los clientes en relación con la participación en el mercado, el reconocimiento de la marca, y el grado de satisfacción. Es importante considerar la calidad del servicio como indicador para valorar si los cambios en innovación o en tecnología dan como resultado un mayor grado de satisfacción de los pacientes.

8.1.4. Financiera.

En esta perspectiva se analiza la rentabilidad, las fuentes de ingresos, búsqueda de ahorro de costos y mejorar la eficiencia de la organización.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Es una herramienta para el manejo de la información relacionada con la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que permite crear, controlar, manejar e interpretar sus propios indicadores, no solo en el nivel interno de la organización, sino también en aspectos externos, que, en muchos casos, aparentemente tienen poca o ninguna relación con el desempeño de las empresas, pero que al observarse con detenimiento señalan claras implicaciones en el rendimiento interno. En la Tabla 19 se presenta el Tablero de Balanced Scorecard de Sonrisa Segura.

Tabla 19*Tablero de Control Balanceado*

OLP	Estrategia	OCP	Indicador ¿Cómo vas a medir?	Meta ¿Cuánto quieres alcanzar?
OLP1. Para el año 2030, ser la marca odontológica a nivel de Lima Metropolitana superando en más del 10% de seguidores en redes sociales, interacciones y atenciones efectivas en comparación con nuestros referentes.	E1. Aumentar la presencia en redes sociales a través de desarrollo de estrategias en marketing digital.	OCP1.1: Para el año 2027, superar los 70 mil seguidores en Instagram a través de un plan comunicacional que incluye reels, campañas de likes, publicidad y transmisiones en vivo con la finalidad de lograr engagement.	Nº de seguidores en Instagram	71,000 seguidores
		OCP1.2: Para el año 2027, superar 1 millón de seguidores en TikTok a través de un plan comunicacional que incluye reels, campañas de likes, publicidad y transmisiones en vivo con la finalidad de lograr engagement.	N de seguidores em TikTok	100000,000 seguidores
	E2. Aumentar la fidelización de los pacientes a través de creación de programas digitales de compensaciones.	OCP1.3: Para el año 2025, llegar a 70% de atenciones efectivas en toda la red de locales de Sonrisa Segura.	Nº Atenciones efectivas / Nº Seguidores	Aumentar en 75% de atenciones efectivas versus el resultado actual que es 40%
		OCP1.4: Durante el año 2023, implementar un APP o QR para optimizar el nivel de atención en las clínicas odontológicas	Nº atenciones efectivas/ Nº pacientes que descargan el App o el QR	90%
OLP2. Para el año 2030, convertirse en la franquicia dental con crecimiento del 30% en Lima Metropolitana y una rentabilidad mayor del 10%	E3. Expandir la marca Sonrisa segura a través de la apertura de nuevas sedes en distintos distritos de Lima. E4. Implementar nuevos servicios dentales para cubrir la demanda insatisfecha de pacientes.	OCP2.1: Durante el año 2025, abrir 2 nuevas franquicias en los distritos de Pueblo Libre y Ate.	Nº de sedes nuevas/ Año	2
		OCP2.2: Durante el 2025, tener un contenido de valor relacionado al nuevo servicio en base a inteligencia artificial según las necesidades del mercado.	Nº de vistas, mensajes, interacciones/ Nº de publicaciones	60%

OLP3. Para el año 2030, contar con un personal altamente calificado en las áreas de venta y atención al paciente.	E5. Implementar un programa de capacitación para odontólogos generales en nuevos servicios dentales y áreas de venta.	OCP3.1: Durante el 2025, implementar una universidad corporativa “Sonrisa Segura” en base a capacitaciones y videos tutoriales sobre los servicios dentales, técnicas de venta y métodos de trabajos en el área odontológica	N° Personal aprobado en las capacitaciones/ Total de personal que lleva la capacitación	100%
OLP4: Para el año 2027, contar con la certificación en ISO 9001, diferenciándose en el servicio al cliente.	E6. Implementar una plataforma de gestión ISO que permita obtener la documentación relacionada al sistema de calidad de Sonrisa Segura.	OCP4.1: Durante el 2025, cumplir con el 100% de los indicadores de calidad para mejorar el ciclo de servicio al paciente.	% de Cumplimiento de Indicadores/ N° de servicios administrativos por clínica	100%
OLP5. Para el año 2030, contar con un sistema de Telemedicina para la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas de todas las sedes.	E7. Desarrollar e implementar el software Salud Data que permitirán la digitalización al 100% de todas las actividades administrativas y clínicas.	OCP5.1: Para el 2025, tener el 100% de las sedes interconectadas en su totalidad, tanto en los sistemas clínicos y administrativos, en cada sede y entre todas las sedes, a través de la instalación del Software Salud Data y hardware.	% de avance de la digitalización por sede/ N° de clínicas	100%

Nota. Podemos observar los indicadores que se van a usar para medir los objetivos y alcanzar las metas establecidas.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se pudo observar que para cada objetivo a largo plazo necesitamos darle un indicador el cual tiene que ser medible y además tenemos que plantearnos como lo vamos a alcanzar y lo más importante en cuanto tiempo estos indicadores se van a cumplir. Estos indicadores se tienen que establecer en fórmulas para que sea fácil de entender y más fácil de aplicar.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

Para realizar el análisis competitivo de Sonrisa Segura tenemos que analizar qué tan productiva y competitiva es a través de indicadores como en la matriz de perfil competitivo.

Como vimos en el capítulo III, tabla 5 tenemos como fortalezas menores: el posicionamiento en redes sociales, uso de tecnología de última generación para tratamientos estéticos, ortodoncia e implantes dentales, locales con infraestructura moderna y calidad en el servicio odontológico. Por el contrario, debemos mejorar el reconocimiento de marca y ubicación de las sedes, por lo cual una de nuestras principales estrategias será la expansión a través de la apertura de nuevas sedes, para incrementar su alcance geográfico, lo que nos permitirá alcanzar nuestro objetivo a largo plazo de convertirnos en una franquicia dental con mayor crecimiento dentro de Lima metropolitana.

En base al análisis de la matriz PEYEA (figura 8), Sonrisa Segura ha sido evaluada con una posición competitiva fuerte, lo que sugiere que es una organización bien posicionada dentro del sector odontológico, por lo que debemos adoptar estrategias agresivas para mantener una interacción constante con el público, a través de campañas de marketing dirigidas, publicidad segmentada y presencia en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok, posicionar la marca frente a su audiencia objetivo y apertura de nuevas sedes.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

Las principales ventajas competitivas que presenta Sonrisa Segura son la participación en el mercado ya que, a pesar de que la clínica no está en todos los

distritos de Lima Metropolitana, los pacientes tienen una alta captación a través de las redes sociales, ya que la marca está en casi todas las plataformas digitales y hay muy buena interacción de los pacientes con la marca. Otra ventaja es la lealtad del consumidor, ya que la marca tiene incentivos por los cuales puede fidelizar al paciente con diferentes beneficios como descuentos en los tratamientos que ofrece la marca, estas ventajas fueron analizadas en base a la matriz PEYEA ya que ambas tienen un puntaje de -4.0, lo cual indica que son factores clave para el éxito competitivo de la organización.

9.3 Identificación y Análisis de los potenciales clústeres de la organización

Competidores: en la región lima hay una gran variedad de centros odontológicos dentro de los cuales destacan: Multident, Cerdent y COA, que tienen más de 10 sedes alrededor de todo el Perú y también existen otros centros odontológicos que presentan 2 a 3 sedes en la región de lima como: Odontoestudio, estas sedes tienen como pilar primordial la atención de sus pacientes a través del buen trato de sus doctores y la buena atención del personal lo que hace que sus pacientes se sientan confiados con la atención dental. Actualmente, muchas de estas clínicas utilizan redes sociales como una herramienta clave para captar nuevos pacientes, ya que el marketing digital ha crecido considerablemente con el tiempo, convirtiéndose en una ventana de oportunidades para incrementar interacciones y fortalecer el posicionamiento de sus marcas.

Clientes: Los pacientes que acuden a las clínicas dentales suelen hacerlo por diversas razones, algunos llegan para comparar precios, mientras que otros lo hacen por recomendaciones de familiares o amigos. Muchos también son atraídos

por la presencia de la clínica en redes sociales, donde interactúan, obtienen información y programan sus citas. Además, los pacientes suelen considerar su situación económica y estar atentos a sus gastos diarios o mensuales antes de decidir visitar al odontólogo.

Proveedores: Muchas casas dentales son las encargadas de suministrar materiales a las clínicas odontológicas. Con frecuencia, estos materiales tienen un costo elevado debido a que son importados y, a menudo, la oferta es limitada por la alta demanda. En la actualidad, los avances tecnológicos están transformando rápidamente el campo de la odontología ya que, existen equipos con inteligencia artificial capaces de realizar escaneos precisos de la boca del paciente, proporcionando proyecciones detalladas del resultado final del tratamiento, dependiendo de la especialidad requerida.

Entidades financieras: Como en cualquier negocio, es fundamental contar con el apoyo de entidades financieras para acceder a préstamos bancarios que permitan expandir la marca, adquirir nuevos materiales, y comprar equipos de última generación. Estas inversiones son clave para mantenerse a la vanguardia y alinearse con las nuevas tendencias en odontología.

9.4 Identificación de los Aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

Competidores: Los principales competidores destacan por la cantidad de sedes que poseen tanto en Lima como en provincias, lo que juega un papel crucial en su estrategia. Esta expansión geográfica genera mayor confianza y refuerza el posicionamiento de la marca, haciéndola más reconocida. Además, el uso de redes sociales ha potenciado aún más este posicionamiento, al llegar a un público que está más orientado a la interacción digital.

Clientes: Un aspecto estratégico clave es la fidelización de los pacientes, lograda a través de una atención integral. Desde el momento en que el paciente llega a la clínica, la primera impresión es fundamental. El trato cordial en la recepción y la orientación eficaz por parte del personal ayudan a generar confianza. Por su parte, el doctor debe resolver las dudas del paciente y guiarlo hacia el tratamiento más adecuado. Este proceso, bien coordinado, es esencial para garantizar que el paciente elija continuar con la clínica.

Proveedores: Un aspecto estratégico importante es la capacidad de negociar directamente con los distribuidores para adquirir productos a precios más competitivos. Esto no solo permite acceder a mejores precios, sino también negociar opciones de financiamiento para la compra de tecnologías de última generación, lo que es fundamental para mantenerse al día con los avances en odontología.

Entidades financieras: Poder acceder a préstamos con tasas de interés bajas es un aspecto estratégico crucial. Esto facilita una gestión financiera más eficiente y acelera el pago de los préstamos, permitiendo a la clínica realizar inversiones necesarias sin comprometer su estabilidad económica.

9.5 Conclusiones

Como podemos observar Sonrisa Segura tiene muchos puntos a favor para poder ser competitiva con las demás marcas que están en el mercado ya que como marca nueva ya se está abriendo dentro del mercado tanto así que ya se está

expandingo en 7 distritos y tiene un proyectado que hasta el 2025 tener dos sedes más.

En el caso del marketing digital podemos observar que estamos muy bien posicionados y tenemos los procesos bien establecidos. Estamos en todas las plataformas digitales e incursionando en otros medios digitales haciendo que la marca este posicionada. En el análisis de nuestros clústeres podemos observar que Sonrisa Segura está creciendo a la par con nuevas estrategias para poder seguir expandiendo la marca y posicionarnos más. Estamos que mejoramos los procesos en lo que es atención a los clientes para poder hacer que vivan una experiencia única dentro de la marca y puedan fidelizarse con ella.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan estratégico integral

El Plan Estratégico para Sonrisa Segura se ha desarrollado a partir de una evaluación exhaustiva de los factores externos e internos de la empresa. El propósito de este plan es mejorar los resultados en sus actividades, optimizar los procesos internos, incrementar las utilidades, fortalecer su posicionamiento en el mercado y garantizar un servicio de alta calidad.

10.2 Conclusiones

- La Clínica Dental Sonrisa Segura, con cinco años de operación, ha experimentado un crecimiento notable. Además de destacarse por su tecnología avanzada en atención odontológica, ha consolidado su presencia en el mercado, posicionándose al nivel de sus competidores más veteranos y logrando abrir nuevas sedes en varios distritos de Lima.
- Hasta ahora, el crecimiento de Sonrisa Segura ha dependido del profesionalismo y la intuición de sus fundadores. El análisis de fortalezas y debilidades de la empresa ha permitido identificar áreas clave para mejorar. Si bien cuenta con buen equipamiento y personal capacitado, la falta de un plan estratégico formal ha limitado su capacidad para alcanzar su visión a largo plazo.
- La clínica busca aumentar su rentabilidad mediante la expansión a través de franquicias, lo cual será posible al convertir a Sonrisa Segura en un modelo de negocio exitoso, respaldado no solo por tecnología moderna, sino también por la capacitación continua del personal en atención al cliente.

- Las redes sociales, especialmente Instagram y TikTok, han sido herramientas clave para captar y fidelizar nuevos clientes. El crecimiento en seguidores y la conversión de estos en atenciones efectivas son objetivos estratégicos a corto y largo plazo.
- Dada la alta competitividad en el sector odontológico, es fundamental que Sonrisa Segura se posicione como una empresa que cumple con los más altos estándares de calidad. La obtención de la certificación ISO 9001 es una meta clave para asegurar la calidad en todos sus procesos.

10.3 Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico propuesto para alcanzar los objetivos a largo plazo de la clínica.
- Crear un equipo de marketing especializado en posicionar la clínica en redes sociales, con indicadores claros para evaluar su desempeño.
- Realizar estudios de mercado para identificar los distritos ideales para la apertura de nuevas sedes y comenzar la búsqueda de locales adecuados.
- Contratar asesoría técnica para la creación de una universidad corporativa que permita la capacitación rápida y eficiente del personal en técnicas de venta y atención al cliente.
- Iniciar el proceso de certificación ISO 9001 con el apoyo de una empresa consultora líder en gestión de procesos

10.4 Futuro de la organización

Para el año 2030, Sonrisa Segura será reconocida como una clínica dental que garantiza calidad y seguridad en cada uno de sus procesos, avalada por la certificación ISO 9001. Esta expansión incluirá la apertura de nuevas sedes en

distritos de Lima Metropolitana, principalmente en los sectores B y C, bajo un modelo de franquicia con un ritmo de crecimiento de dos nuevas sedes por año. La clínica se distinguirá por contar con odontólogos altamente competentes, equipos de última tecnología, y servicios diferenciados con relación a la competencia. Además, su apuesta por el marketing digital le permitirá ampliar significativamente su cartera de clientes, alcanzando más de 300,000 seguidores en redes sociales para el 2030, con un incremento del 75% en atenciones efectivas derivadas de estos nuevos seguidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu, B. (2013). *Plan de empresa de una clínica dental de nueva creación en la ciudad de Torrent (Valencia)*. Tesis de grado, Universitat Politècnica de València.
- <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35117/TFC%20Desamparados%20Brull.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11ava ed.). Pearson.
- https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Arranz, V. (2019). *Franquicias en Perú*. Cámara de Comercio de Lima.
- <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2023/04/Franquicias-en-Per%C3%BA-Oficina-Econ%C3%B3mica-y-Comercial-de-Espa%C3%B1a-en-Per%C3%BA.pdf>
- Botero, C., & López, L. (2012). *La clínica odontológica universitaria*. Tesis de Maestría, Universidad ICESI.
- https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68375/1/botero_clinica_odontologica_2012.pdf
- Cámara de Comercio de Lima. (s.f). *Centro de Desarrollo de Franquicias*.
camaralima.org.pe
- Cámara Peruana de Franquicias. (s.f). <https://cpfranquicias.com/historia/>
- Carrasco, M. (2009). Características socioeconómicas y salud bucal de escolares de instituciones educativas públicas. *Revista Kiru*, 6(2), 78-83.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1764/kiru_6%282%292009_carrasco.pdf?sequence=3&isA

Cázares, F., Peraldi, M., Aneyba, L., & Soto, D. (2021). *Impacto económico en el medio odontológico durante la pandemia del COVID-19: revisión integradora. Rev ADM, 78(1), 42-47.* <https://dx.doi.org/10.35366/98386>

Centrángolo, O. (2013). *El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva.* OIT/ Oficina de la OIT para los Países Andinos, Lima. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_213905.pdf

Centro Odontológico Americano. (s.f.). <https://coa.pe/sedes>

Cerdentperu. (s.f.). <https://cerdentperu.com/sedes/>

Clínica Sonrisa segura. (s.f.). <https://www.clinicasonrisasegura.pe/franquicias-dentales/>

Club Franquicia. (2021). *Multident duplicará clínicas odontológicas a través de franquicia.* Multident: <https://clubfranquicia.pe/noticia/multident-duplicara-clinicas-odontologicas-a-traves-de-franquicia>

Colegio Odontológico de Lima (s.f.). Colegio Odontológico de Lima emprende lucha contra falsos odontólogos en la región. <https://col.org.pe/colegio-odontologico-de-lima-emprende-lucha-contr-falsos-odontologos-en-la-region/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2022). *Perú: Población 2022.*

<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2012).

¿Qué tanto los limeños acuden al servicio dental?

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/10/ARTICULO_PAGINAWEB_DENTAL.pdf

Conexión Esan (2017). *¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona>

Costa Rico, J. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco*

fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza

Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-

2017. Tesis de Grado, Universidad Católica del Ecuador.

<https://core.ac.uk/download/pdf/185620393.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Capítulo 8*

Formulación y Planeamiento: Decisión y elección de estrategias.

<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque-/53>

De la Fuente, J., Álvarez, M., & Sifuentes, M. (2011). Uso de nuevas tecnologías

en odontología. *Revista Odontológica Mexicana*, 15(3), 157-162.

<https://www.medigraphic.com/pdfs/odon/uo-2011/uo113d.pdf>

Empresas. (2017). *Clínicas odontológicas apuntan a franquicias: genera*

ganancias de hasta 500%. Gestión.

<https://gestion.pe/economia/empresas/clinicas-odontologicas-apuntan-franquicias-genera-ganancias-500-127932-noticia/?ref=gesr>

Ena, J. (2020). *Telemedicina aplicada a COVID-19*. *Rev Clin Esp*, 220(8), 501–502. <https://doi.org/10.1016%2Fj.rce.2020.06.002>

Franquicias.pe. *Convierte tu marca en una Franquicia de Éxito*. <https://www.franquiciasperuanas.pe/wp-content/uploads/2023/01/FP-GUIA-PARA-CONVERTIR-TU-NEGOCIO-EN-FRANQUICIA.pptx.pdf>

Gambetta, K., Clavijo, I., Ortiz, V., Reyes, P., & León, S. (2022). Impacto de la pandemia COVID-19 en estudiantes de odontología de la Universidad de Talca. *Int. J. Inter. Dent*, 15(3), 198-202. <http://dx.doi.org/10.4067/S2452-55882022000300198>

Huamán, J. (2021). Impacto económico y social de la covid-19 en el Perú. *Revista De Ciencia E Investigación En Defensa - CAEN*, 2(1), 31–42. <https://recide.caen.edu.pe/index.php/recide/article/view/51/38>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles. https://proyectos.inei.gob.pe/endes/doc_salud/Enfermedades_no_transmisibles_y_transmisibles_2014.pdf

Kiser, L. (junio de 2009). Franquicias. <https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/FRANQUICIAS.pdf>

La Cámara. (abril de 2023). Cómo convertir tu empresa en una franquicia exitosa. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/como-convertir-tu-empresa-en-una-franquicia-exitosa/>

La Cámara. (noviembre de 2023). ¿Cómo abrir una franquicia en Perú y cuánto se necesita para invertir?. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/como-abrir-una-franquicia-en-peru-y-cuanto-se-necesita-para-invertir/>

Limaretail. (abril de 2024). Redes Sociales más Usadas Perú (mayo 2024). [Redes Sociales más usadas en el Perú este 2024 \(limaretail.com\)](https://limaretail.com)

Manrique, J. (2022). Sostenibilidad en Odontología: De la Odontología Ambiental a la Odontología Verde. *Rev Estomatol Herediana*. 2022 Ene-Mar;32(1):102-104

Manriquez, D. (2016). *Clínica Odontológica Dent Help*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145801/Manriquez%20Rojas%20Daniel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Programa de Garantías “Reactiva Perú”*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429

Ministerio de Salud del Perú. (2015). *Infraestructura y Equipamiento de los establecimientos de Salud del primer nivel de atención*. Norma técnica de Salud N° 113-MINSA/DGIEM-V.0. https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas_Legales/NTS%20113-MINSA-DGIEM-V.01%20INFRAESTRUCTURA%20Y%20EQUIPAMIENTO%20DE%20LOS%20EEESS%20DEL%20PRIMER%20NIVEL%20DE%20ATENCION.pdf

- Ministerio de Salud Perú. (2006). *Decreto Supremo N.º 013-2006-SA*.
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/251365-013-2006-sa>
- Mosquera Muñoz, F. (2010). Revista MBA EAFIT: La Franquicia, Una estrategia de crecimiento empresarial, p 70-85.
<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Ochoa, J. (junio de 2022). Facturación de franquicias en Perú alcanzaría nivel prepandemia en 2024. *La Cámara: Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. (lacamara.pe).
- Odontostudio Lima. (s.f.). <https://odontostudiolima.com/>
- Pardiñas, S. (2023). Las redes sociales y nuevas vías de comunicación con el paciente en la odontología. *Dentista Moderno*(81).
<https://www.eldentistamoderno.com/texto-diario/mostrar/4179285/redes-sociales-nuevas-via-comunicacion-paciente-odontologia>
- Quintana, G. (13 de marzo de 2017). *Las clínicas dentales un negocio rentable en expansión*. *Expansión Franquicia*.
<https://expansionfranquicia.com/2017/03/las-clinicas-dentales-un-negocio-rentable-en-expansion/>
- Ruiz, M. (2022). *MEFE y MEFI: herramientas para análisis estratégico*.
<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

- Santander Universidades. (7 de enero de 2022). *5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Segovia, A. (2019). *Sistema de Gestión de Citas Médicas para un Centro de Salud*. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36492/TFG-B.1225.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sigua, E., Bernal, J., Lanata, A., Sánchez, C., Rodríguez, J., Haidar, Z., . . . Iwaki, L. (2020). COVID-19 y la Odontología: una Revisión de las Recomendaciones y Perspectivas para Latinoamérica. *Int. J. Odontostomat*, 14(3), 299-309. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-381X2020000300299>
- Stambolsky, N. (2018). *Plan de Negocio de una Clínica Dental*. Tesis de Grado, Universidad Carlos III de Madrid. https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/28891/TFG_Nicolas-Martin_Stambolsky_Duchini_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vera Oliva, K. K. (2018). *Planteamiento regulatorio de las Franquicias en el Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10757/623902>