



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

TESIS

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO PARA LA CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS SONRIE ECUADOR, UBICADA EN EL
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA

DIANA LIZETH CRUZ MURILLO

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

QUITO – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señorita DIANA LIZETH CRUZ MURILLO

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

DIANA LIZETH CRUZ MURILLO

C.I. No: 1718474370

DEDICATORIA

A mis Padres, Lilia Murillo Lasso y Angel Cruz Neto

Quienes siempre me enseñaron el valor de luchar por alcanzar mis sueños, por constantemente estar junto a mi, por apoyarme incondicionalmente, por ser seres especiales que me llena de fortaleza en momentos difíciles. Aspiro que hoy de dicha mis logros les colmen y toda la vida les llenen de orgullo, tengan presente que la más grande satisfacción y gloria es el ser su hija.

A mi hermana Lilia Diedad Cruz Murillo.

La persona quien me acompaña siempre, la persona que escucha y hace suyos mis problemas, mi mejor amiga, aquella que está en las buenas y malas, la que me aconseja, por eso hermana mía te mereces hoy mañana y siempre todos mis honores, mi amor y respeto.

A mis sobrinos Eitan Mateo y Eileen Valentina.

Por llenar mi mundo de alegría y amor.

A una persona especial, Oscar Alejandro Orbea Porredores.

te dedico este tesis por ser una persona muy importante en mi vida, por ser quien me escucha en mis problemas y seca mis lagrimas, por ser ese motor que me motiva a seguir adelante y a ser mejor cada día, por quererme desinteresadamente y apoyarme

AGRADECIMIENTO

El mayor y mas grande agradecimiento a Dios nuestro Señor, por haberme concedido salud, perseverancia y amor para culminar mis estudios y la presente tesis.

A mi amada Universidad, mi segundo hogar, donde conocí personas realmente únicas y geniales, donde aprendí muchas materias, pero aun más que aquello aprendí a crecer como persona.

A mi Tutora, Dra. Lucy Rosero, mi más grande agradecimiento por el tiempo compartido, la colaboración , la paciencia.

A todos mis Profesores, quienes durante estos cuatro años de aprendizaje continuos aportaron de una u otra forma a mi crecimiento personal y profesional.

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El principal objetivo de la presente tesis es el de diseñar un plan estratégico para la Clínica Sonríe Ecuador, que sea capaz de plantear estrategias para una mejor productividad, y se ha desarrollado el contenido en los siguientes capítulos

CAPITULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se presenta la problemática a resolver, su importancia, contiene el objetivo general y los objetivos específicos, al igual que la hipótesis, variable independiente y dependiente.

La importancia de la presente investigación, se debe a que la Clínica Sonríe Ecuador brinda su servicio Odontológico con calidad y calidez , además de generar varias fuentes de trabajo he ahí lo vital de diseñar un Plan Estratégico que marque directrices para mejorar la eficacia y eficiencia de todas aquellas personas que forman parte de Sonríe Ecuador.

CAPITULO 2 MARCO REFERENCIAL

Se despliega un breve resumen de la historia de la Clínica Sonríe Ecuador, como surgió de ser un proyecto de salud bucal para Latinoamérica muy poco atendido y financiado, a ser parte de un grupo de Profesionales quienes ahora gracias a su tenacidad y capacidad han logrado hacer de esta una de las mejores Clínicas Odontológicas con las que cuenta la Ilustre Ciudad de Quito.

CAPITULO 3 MARCO TEORICO.

La presente tesis adopto seis etapas como producto de la investigación, para diseñar un plan estratégico acorde a las posibilidades y realidades de Sonríe Ecuador, las etapas mencionadas son, identificar la misión, objetivos y estrategias actuales; Analizar el entorno, Identificar las oportunidades y amenazas, Analizar los recursos de de la Organización, Identificar fortalezas y debilidades; y formular las estrategias

Cabe recalcar que faltan dos etapas que son ; Poner en práctica las estrategias y evaluar resultados, las mismas que no serán temas desarrollados por la presente investigación.

CAPITULO 4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se ha definido los Métodos de Investigación así como técnicas para recolección de datos, las mismas que se van a utilizar en el siguiente escrito.

Como principales técnicas y con la que se recolectado casi el 75 por ciento de información son la observación directa y el trabajo de campo, es decir se ha palpado de cerca la realidad de la Organización trabajando y observando cerca de tres meses.

El veinte y cinco por ciento de la información se ha recolectado con encuestas a Cliente interno y externo.

CAPITULO 5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se ha desplegado las etapas que se mencionó en el capítulo 3.

Etapas 1: identificar la misión actual , objetivos y estrategias.

Sonríe Ecuador no ha definido aun su misión, objetivos ni estrategias, sin embargo mediante la Matriz Madurez de la Estrategia se pudo identificar y evaluar las estrategias que esta ha estado efectuando tanto en el Producto (Servicio

Odontológico), en la Plaza, Promoción, Precio y Servicio

Etapa 2: Análisis del Entorno.

Se elaboro la matriz PEST , Factores Políticos, Económicos, Sociales y tecnológicos, en la misma se califico varios agentes de riesgo para la organización dentro de cada factor.

Se efectuó varias matrices, como la Matriz del Perfil Competitivo la misma que analizó a los tres competidores mas cercanos y se valora factores estratégicos; la Matriz Análisis de Barrera de Entrada, la misma en la que se explora la facilidad de ingreso al Mercado de Atención Dental privada; además se estudio el poder de negociación tanto de Proveedores como de Pacientes con su respectiva Matriz y por último se analizo la Matriz Análisis de Sustitutos donde se examino los posibles sustitutos de la atención dental.

Etapa 3: Identificar las oportunidades y amenazas.

Se elaboro un cuadro con las principales oportunidades y amenazas a las que se podría enfrentar de acuerdo al medio en el que se desarrolla la actividad, y con esta información se desarrollo la Matriz de la Evaluación de los Factores Externos (MEFE), la misma en la que estimó a cada factor con un peso y una calificación de acuerdo a la posibilidad y estimación de cuánto podría beneficiar o afectar a la Organización.

Etapa 4: Analizar los recursos de la Organización.

En la presente etapa, se elaboro y analizó varias matrices, como primer punto se examino la Matriz Cadena de Valor, en donde se inspecciono las Actividades Primarias y las Actividades de Apoyo; se elaboro también La Matriz Modelo de Satisfacción al Cliente basado en las 4 S del Servicio considerando al Support – Soporte, Speed-Velocidad, Scope- Variedad, y Stock- Capacidad; además, la Matriz Experiencia Atributos Esperados vs Atributos Percibidos, la misma que compara lo que los pacientes están recibiendo versus lo que desean, seguida por La Matriz del Clima Laboral, mediante la misma mide factores claves para un óptimo ambiente laboral; Y por ultimo se realizo un Análisis Financiero, mediante varios

índices como son el de Liquidez , Solvencia, Financiero, Endeudamiento y Rentabilidad.

Etapa 5: Identificar las fortalezas y debilidades

En esta etapa se desarrollo un cuadro con las principales fortalezas y debilidades actuales de la Clínica, se procuro ser específico en detallar.

Se elaboro la Matriz de Factores Internos (MEFI), la misma que con los factores encontrados en el cuadro anterior se les da un peso y una calificación según cuan determinantes sean estos para el éxito o fracaso.

Etapa 6: Formular Estrategias

Se utilizo varias Matrices como FODA que encontró varias estrategias mediante el intersección entre las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas; La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la misma que proyectó como resultado un perfil conservador, el estudio de la Matriz Interna y Externa dio como resultado una posición competitiva promedio y se recomienda la estrategia Crecer Construir; la elaboración de la Matriz de la Gran Estrategia ubico a Sonríe Ecuador en el segundo cuadrante , y por último el análisis de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica recomienda adoptar la estrategia Penetración de Mercado.

TABLA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág
PAGINAS PRELIMINARES	
Portada	I
Certificación	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Presentación Sintética del Trabajo	VI
Índice de contenidos	X
 CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Justificación e Importancia	4
1.4 Objetivos de la Investigación	
1.4.1 Objetivo General	4

1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Hipótesis de la Investigación	
1.6 Variables	5
1.6.1 Variable Independiente	5
1.6.2 Variable Dependiente	
CAPITULO III	
MARCO REFERENCIAL – DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
2.1 Antecedentes Históricos de la Empresa	7
2.2 La Empresa: Pasado, Presente y Pronóstico	8
2.2.1 Pasado	8
2.2.2 Presente	8
2.2.3 Pronóstico	12
CAPITULO III	
MARCO TEÓRICO	
3.1 Conceptualizaciones	14
3.2 Objetivos y Características generales	16
3.3 Importancia de la Planificación Estratégica	17

3.4 Principio de la Planeación	18
3.4.1 Etapas de la Planificación Estratégico	18
3.5 El Proceso de la Planificación Estratégica	18
3.5.1 Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estratégicas	20
3.5.2 Análisis del entorno externo	20
3.5.3 Identificación de oportunidades y amenazas	20
3.5.4 Análisis de los recursos de la organización	21
3.5.5 identificación de fortalezas y debilidades	21
3.5.6 Formulación de estrategias	21
3.5.7 Implementación de estrategias	22
3.5.8 Evaluación de resultados	22
 CAPITULO IV	
ESTUDIO DE MERCADO	
4.1 Metodología de la Investigación	24
4.1.1 Métodos de Investigación	24
4.1.2 Técnicas Generales para la recolección de datos	25
4.2 Población – Muestra	26
4.3 Análisis de Datos	27

4.4 Tabulación y Gráfica de la Información	27
4.5 Análisis e Interpretación de Resultados	27
4.5.1 Análisis	27
4.5.1 Interpretación	27
CAPITULO V	
PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
5.1 Identificación de la misión, objetivos y estrategias	29
5.1.1 Matriz madurez de la estrategia	29
5.1.2 Desgloce matriz madurez de la estrategia	34
5.1.2.1 Producto	34
5.1.2.2 Plaza	35
5.1.2.3 Promoción	36
5.1.2.4 Precio	37
5.1.2.5 Servicio	38
5.2 Análisis externo	40
5.2.1 Matriz Pest (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos)	40
5.2.1.1 Factores Políticos	40
5.2.1.2 Factores Económicos	41
5.2.1.3 Factores Sociales	42

5.2.1.4 Factores Tecnológicos	43
5.2.1.5 Valoración Pest	44
5.2.2 Análisis Porter	45
5.2.2.1 Matriz Pest (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos)	45
5.2.2.2 Análisis de Barrera de Entrada	48
5.2.2.3 Análisis del Poder de Negociación de Proveedores Principales Y Secundarios	51
5.2.2.3.1 Proveedores Principales	51
5.2.2.3.2 Proveedores Secundarios	53
5.2.2.3.3 Consolidado poder de negociación proveedores	55
5.2.2.3.4 Análisis de sustitutos	56
5.2.2.3.5 Análisis del Poder de negociación de los pacientes	58
5.3 Matriz Pest (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos)	61
5.3.1 Oportunidades y Amenazas	61
5.3.2 Evaluación de Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)	62
5.3.2.1 Matriz de la Evaluación de los Factores Externos (EFE)	62
5.4 Análisis de Recursos Internos	65
5.4.1 Matriz Cadena de Valor Clínica Sonríe Ecuador	65
5.4.1.1 Actividades Primarias	65

5.4.1.1.1 Logística Interna	65
5.4.1.1.2 Operaciones	67
5.4.1.1.3 Logística Externa	69
5.4.1.1.4 Marketing y Ventas	71
5.4.1.1.5 Servicios	73
5.4.1.1.6 Consolidado Actividades Primarias	75
5.4.1.2 Actividades de Apoyo	76
5.4.1.2.1 Infraestructura	76
5.4.1.2.2 Talento Humano	79
5.4.1.2.3 Investigación y Desarrollo	80
5.4.1.2.4 Administración de Recursos Financieros	82
5.4.1.2.5 Consolidado Actividades de Apoyo	84
5.4.1.3 Resultado Global Cadena de Valor	85
5.4.2 Modelo de Satisfacción al Cliente basado en las cuatro S del Servicio	86
5.4.3 Matriz de la Experiencia Atributos esperados - recibidos	91
5.4.3.1 Atributos esperados	91
5.4.3.2 Atributos percibidos	91
5.4.3.3 Nivel de Satisfacción General Comparativa	92
5.4.4 Matriz del Clima Laboral “Clínica Sonríe Ecuador”	94

5.4.4.1 Calificación de la Matriz	96
5.4.4.2 Desgloce Matriz Clima Laboral	98
5.4.4.2.1 Liderazgo	98
5.4.4.2.2 Conocimiento	98
5.4.4.2.3 Trabajo en Equipo	99
5.4.4.2.4 Predisposición	99
5.4.4.2.5 Competencia	100
5.4.4.2.6 Comunicación	100
5.4.4.2.7 Organización y Empowerment	101
5.4.4.2.8 Incentivos	101
5.4.5 Análisis Financiero Clínica Sonríe Ecuador	102
5.4.5.1 Índices o razones financieras	102
5.4.5.1.1 Índices Financieros de Liquidez	102
5.4.5.1.1.1 Capital Neto de Trabajo	102
5.4.5.1.1.2 Índices de Solvencia	103
5.4.5.1.2 Índices Financieros de Actividad	104
5.4.5.1.2.1 Período de Cobranza promedio	104
5.4.5.1.3 Rotación de Activos totales	105
5.4.5.1.4 Índice de Endeudamiento	105
5.4.5.1.5 Índices de Rentabilidad	106

5.4.5.1.5.1 Margen de Utilidad neta	106
5.4.5.1.5.2 Rendimiento sobre la inversión (ROA)	107
5.4.5.1.5.3 Rendimiento sobre el capital social (ROE)	108
5.5 Análisis Fortalezas y Debilidades	109
5.5.1 Fortalezas y Debilidades	110
5.5.2 Evaluación de Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)	111
5.5.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	111
5.6 Formulación de Estrategias	113
5.6.1 Matrices Análisis FODA	114
5.6.1.1 Matriz Análisis Estrategia FO	118
5.6.1.2 Matriz Análisis Estrategia FA	119
5.6.1.3 Matriz Análisis Estrategia DO	120
5.6.1.4 Matriz Análisis Estrategia DA	121
5.6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)	122
5.6.3 Matriz Interna – Externa	124
5.6.4 Matriz de la Gran Estrategia	125
5.6.5 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPEC)	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128

Conclusiones	129
Recomendaciones	133
CAPITULO VI	
MARCO CONCEPTUAL	135
TÉRMINOS TÉCNICOS UTILIZADOS	136
BIBLIOGRAFÍA	139

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tema: Diseño de un Plan Estratégico Administrativo para la Clínica de Especialidades Odontológicas Sonríe Ecuador, ubicada en el norte de la ciudad de Quito.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La boca juega un rol fundamental en la salud y bienestar general. Es el primer órgano del aparato digestivo y gracias a ella se puede recibir, triturar y tragar los alimentos. También participa activamente en la percepción del sabor y el sentido del gusto, así como en la respiración.

Una boca sana facilita la relación con el mundo que externo, ya que es uno de los elementos más útiles que se tiene, desde que se nace y durante la vida, para descubrir la consistencia y textura de las cosas y además permite hablar y realizar distintos gestos y sonidos con los que se facilita la comunicación con las demás personas.

Sus características externas forman parte de la apariencia física. Por consiguiente, son importantes en la imagen que se proyecta y el tener una boca agradable favorece las relaciones humanas y eleva el autoestima. Una boca sana es el reflejo de un cuerpo sano y de una persona bien integrada en la sociedad

La salud bucal es uno de los tantos males que aquejan a la sociedad ecuatoriana y lamentablemente el Ministerio de Salud Pública del Ecuador por medio de Hospitales, Centros y Subcentros de Salud no han logrado el alcance ni la cobertura necesaria para garantizar el bienestar de la sociedad en general.

La Clínica Sonríe Ecuador nació como resultado de la ineficacia e ineficiencia de la Salud Pública brindando una atención odontológica de excelente calidad y calidez, ubicada en el norte de Quito en las calles Corea e Iñaquito.

Sonríe Ecuador brinda especialidades como, endodoncias, exodoncias, restauraciones con láser, cirugías maxilofaciales, ortodoncias y rehabilitación oral.

El problema central que afronta la clínica es la falta de un Plan Estratégico que marque las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones deseadas.

Pese a ser una organización productiva y con un futuro muy rentable, la desorganización que existe en la misma es muy notable, ya que no se lleva un adecuado registro de pacientes.

Al poner en marcha la creación de los Planes Estratégicos se evitaran falencias que impidan cumplir con los objetivos y metas planteadas y, la toma de posibles decisiones erróneas para el desarrollo.

Con la creación de una adecuada Planeación Estratégica, se permitirán establecer bases sólidas para un mejor desempeño, crecimiento y reconociendo de la empresa dentro del mercado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesaria la implementación de un Plan Estratégico que marque las directrices en la Clínica Sonríe Ecuador?

¿Cómo hacer un Plan Estratégico que involucre a toda la organización?

¿Será posible la ejecución del Plan Estratégico en la organización?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El bienestar de la comunidad debe ser el principal objetivo de todas las organizaciones, y más de aquellas que tratan que cubrir necesidades básicas y principales como la salud, ya que es esta la que garantiza el buen desarrollo de las sociedades.

La Clínica Sonríe Ecuador viene brindando sus servicios odontológicos desde el año 2003, y ha logrado cubrir una demanda creciente de pacientes con problemas bucales, proporcionando el diagnóstico y tratamiento adecuado y entregando a la sociedad personas sanas, que pueden desarrollarse de la mejor manera.

Por el gran servicio que esta Clínica odontológica brinda a la comunidad quiteña, es de gran importancia la implementación de un Plan Estratégico que ayude a buscar estrategias y políticas para el desarrollo adecuado y direccionado con fundamentos administrativos sólidos las funciones de cada miembro de la organización, para que esta pueda crecer y mantenerse en el mercado que cada día se vuelve más competitivo.

El diseño de una adecuada Planeación Estratégica permitirá a la empresa, desarrollar sus actividades productivas, lo cual le permitirá generar la posibilidad de ser una organización líder en el tratamiento de problemas bucales, y a su vez obtener el reconocimiento de la demanda de pacientes insatisfechos y la fidelización de los pacientes actuales.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico –Administrativo en la Clínica Sonríe Ecuador, ubicada en el norte de Quito.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.4.2.1 Analizar y diagnosticar la situación actual de la Clínica Sonríe Ecuador.
- 1.4.2.2 Detectar los puntos fuertes y débiles de la misma.
- 1.4.2.3 Adaptar las alternativas de solución teóricas a las necesidades administrativas de la Clínica Sonríe Ecuador.
- 1.4.2.4 Transferir las alternativas de solución a la Administración de la Clínica Sonríe Ecuador.
- 1.4.2.5 Adecuar los procesos de atención a la demanda social.
- 1.4.2.6 Mejorar las relaciones externas y potenciar la imagen de la Clínica Sonríe Ecuador.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de un Plan Estratégico Administrativo para la Clínica Sonríe Ecuador, contribuirá a la consecución de metas y objetivos planteados en el presente estudio.

1.6 VARIABLES

1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

- ✓ Contribuir a la consecución de metas y objetivos planteados en el presente estudio

1.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE

- ✓ El diseño de un Plan Estratégico para la Clínica Sonríe Ecuador.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Antecedentes Históricos de la Empresa.

La Clínica Dental nace como una fuente de financiamiento de un programa de la Federación Odontológica Ecuatoriana, dentro de una propuesta regional considerada como Sonrí Latinoamericana. Dicho programa se había constituido en un verdadero fracaso principalmente por la falta de financiamiento ya que la empresa privada daba apoyo intermitente y lo hacía exclusivamente dentro del punto de vista comercial, y no reflejaba el pensamiento del proyecto que se pretendía encabezar que era en beneficio de los países de América Latina.

Es así como en el mes de julio del año 2003 La Federación Odontológica Ecuatoriana abre las puertas de la clínica Dental Sonrí Ecuador, ubicada en las calles Corea y Núñez de Vela, logrando financiar algunos proyectos, principalmente el material educativo de interés de Odontología.

El Comité Ejecutivo de La Federación Odontológica Ecuatoriana al considerar que en toda Latinoamérica no se había desarrollado el proyecto de acuerdo a la concepción comercial decide el 2 de enero del 2006 vender la Clínica a un grupo de profesionales que trabajaban dentro del programa, a partir de esta fecha se inicia los trámites para constituirse en una empresa Odontológica, en este periodo transitorio se entrega en propiedad al Dr. Carlos Guayasamín.

En noviembre del 2006 en la Notaria 26 del Cantón Quito se presenta una minuta para constitución de la empresa Sonrí Ecuador la misma que lo integran 29 personas, legalizando el tramite en La Superintendencia de Compañías donde mediante Resolución numero noventa y tres, se aprueba dicha constitución en enero 2007.

Con fecha 15 de marzo del 2007 Sonrí Ecuador se legaliza como empresa en el Registro Mercantil.

2.2. La Empresa: Pasado, Presente y Pronóstico

2.2.1. Pasado

La clínica inicia sus actividades como una sociedad Anónima en noviembre del 2006, con 29 socios, un capital social de ochocientos cuarenta dólares americanos y con el nombre comercial de Sonríe Ecuador, estableciendo su domicilio principal en la ciudad de Quito.

El objeto social de la clínica ha sido el de brindar programas de salud con atención personalizada, a familias, empresas y al público en general, con énfasis en la prevención y tratamiento de enfermedades dentales, con la utilización de tecnología de punta, para contribuir a la buena salud bucal de la sociedad ecuatoriana.

Su funcionamiento comenzó en el mezanine del edificio Carolina 2000, en la calles Núñez de Vela N 871 y Corea esquina.

2.2.2. Presente

El desarrollo que ha mantenido Sonríe Ecuador a lo largo de ochos años de apertura al público en general, ha sido constante y ha logrado fortalecer su nombre en el Mercado Médico – Dental, gracias a su calidad y calidez en la atención dental.

En la actualidad la empresa Sonríe Ecuador cuenta con tres clínicas en la ciudad de Quito, dos ubicadas en el norte y una ubicada en el sur, además cuenta con establecimientos en la ciudad de Ambato, Riobamba y Santo Domingo de los Tsáchilas

La Matriz ha seguido funcionando en el mezanine del Edificio Carolina 2000 en las calles Núñez de Vela N 871 y Corea esquina, aquí se brinda atención especializada como son:

- Ortodoncia Fija
- Ortopedia del maxilar
- Odontopediatría
- Implantología
- Rehabilitación Oral
- Restauraciones con laser y luz halógena
- Periodoncias
- Exodoncias
- Rayos x
- Cirugía Menor Oral
- Cirugía Mayor Oral
- Estética dental
- Blanqueamiento dental

Los accionistas proyectándose hacia una mejor atención y comodidad tanto de profesionales como de pacientes, han venido incursionado desde diciembre del 2009, en la comercialización de productos de uso buco-dental, como son: ligas, bractecs, etc., para los diferentes tipos de tratamientos que se brindan en la clínica.

La primera sucursal fue abierta el día dos de febrero del 2008 y se encuentra ubicada en el norte de Quito, en el Edificio Zambrano, segundo piso, en la Av. De los Shyris N 37-252 entre Zuriago y La Tierra. Esta sucursal ha tomado el nombre de “Sonríe Ecuador Laser”, ya que en un principio era la única que brindaba el servicio de restauración sin dolor con laser.

Esta empresa ha venido generando diferentes plazas de trabajo entre profesionales de

la salud bucal, asistentes, auxiliares, administrativos, con un total de 200 personas en las seis clínicas.

La Matriz, donde se centrará la investigación, es el eje de manejo administrativo – financiero es decir, aquí es donde se toman las decisiones y se comunica al resto de sucursales.

Las sucursales son operadas por coordinadores, los mismos que deben rendir un informe mensual, sin embargo no se cumple a cabalidad esta disposición.

En la Clínica Sonríe Ecuador no se ha definido aun la misión, visión y objetivos, tampoco se cuenta con un manual de procedimientos, ni se ha designado a cabalidad las funciones de cada puesto.

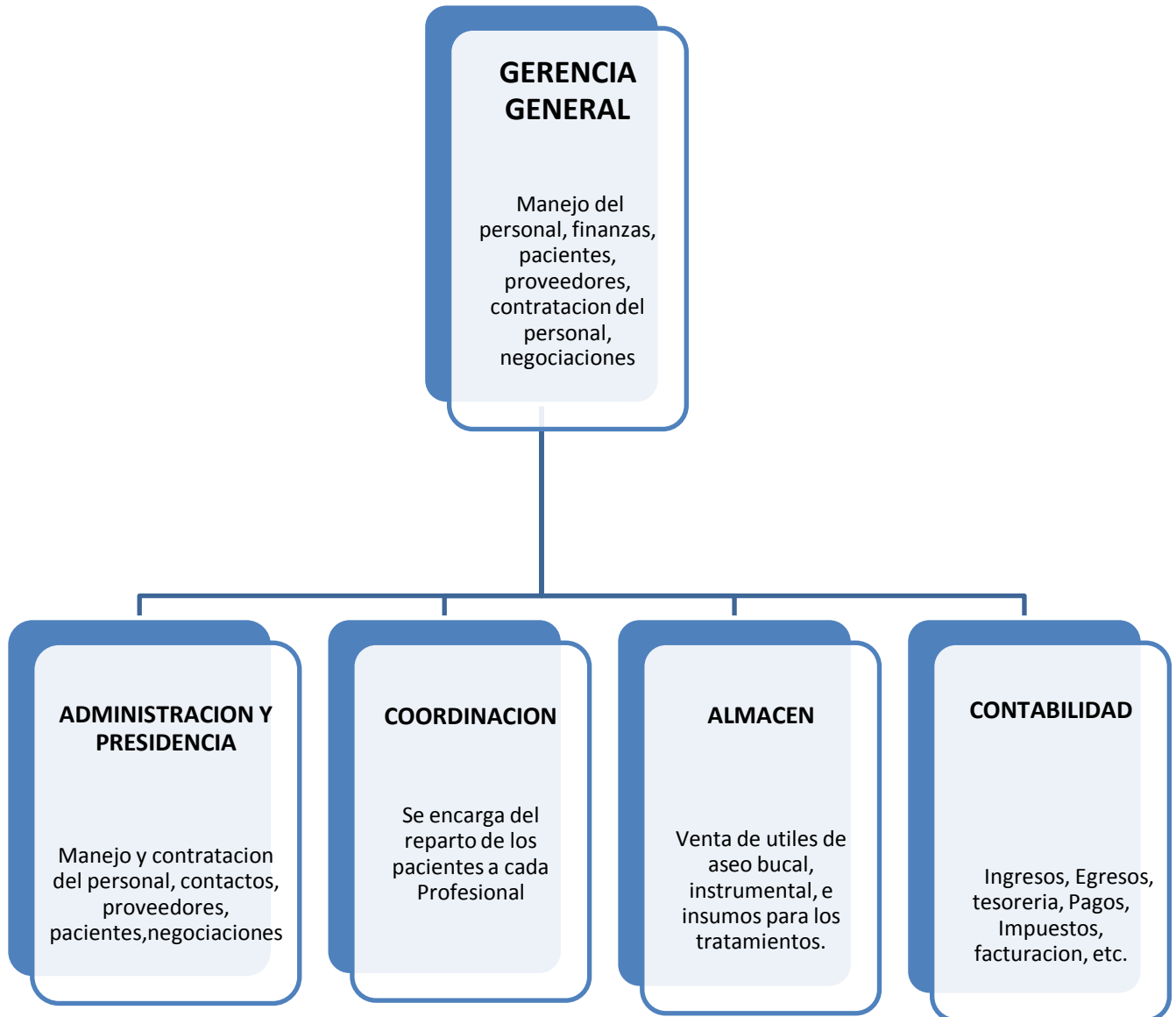
En cuanto a la contratación de personal, se lo hace por recomendaciones, mas no por un método de selección de personal, es por eso que muchas veces el trabajo se retrasa y se duplica, ya que las personas contratadas no son aptas para el puesto encomendado.

El manejo financiero no es el adecuado, ya que en el departamento contable trabajan dos personas y aquí se centralizan los ingresos y egresos de las sucursales, convirtiéndose en un trabajo complejo, es por este motivo que la Organización no está en capacidad de presentar estados a la fecha, y esto dificulta el manejo adecuado de los recursos.

En la Gerencia se centra todas las decisiones, Administrativas, Financieras, de Recursos Humanos, Inversión, Ventas, Marketing, etc. y muchas veces estas decisiones, son tomadas sin un estudio técnico, más bien por intuición de Gerencia.

La Clínica Sonríe Ecuador, gracias a sus excelentes y bien capacitados Profesionales de la Salud Oral, ha logrado manejar un buen flujo de pacientes, los mismos que cada año se incrementan. Los problemas más evidentes dentro de la Clínica Sonríe Ecuador, son de carácter Administrativo ya carece de objetivos claros y de directrices que marquen un rumbo definido a seguir.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL CLINICA SONRIE ECUADOR



2.2.3. Pronostico

Gracias al prestigio alcanzado por la Sonríe Ecuador en el sector de Servicios Médico – Dental, se podría pronosticar un crecimiento, ya que existen ciertos planes de apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del Ecuador, sin embargo hay factores que deben ser observados y analizados, ya que estos hacen que el desarrollo sea lento, es decir podrían ser los causantes del estancamiento de la Organización. Es por eso que se recomienda buscar todos aquellos puntos débiles, aplacarlos y mejorarlos, para lograr afianzar a Sonríe Ecuador como una de las principales Clínicas de Especialidades Odontológicas en el Ecuador y en Latinoamérica, siendo así un ejemplo para las demás industrias del país.

Se espera que se acoja las recomendaciones que el presente escrito pueda desarrollar.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Conceptualizaciones

Toda empresa diseña Planes Estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Panificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro¹.

La Planeación Estratégica exige fases bien definidas: formulación de Misión -Visión- Valores, Objetivos organizacionales; Análisis FODA; análisis del entorno (macro y micro); formulación de estrategias². Adicionalmente, el enfoque formal y analítico de la Planeación Estratégica también puede usarse para predecir el comportamiento futuro de la compañía, para ayudar a evaluar a los gerentes superiores y medios, y para ayudar a extender el pensamiento de la alta administración más allá de sus horizontes corrientes.³

¹ GOODSTEIN Leonard, Planeación Estratégica, Colombia, Edit. Mc Graw Hill,2001,p.7

² Ibíd.,p.25

³ HOFER, Charles W.; Planeación Estratégica: Conceptos analíticos, Editorial Norma S.A., 1985, p.7

La Planificación Estratégica se puede desarrollar bajo dos aplicaciones, la primera cuando es una empresa establecida en el mercado, en donde se realiza un mapa de probables decisiones futuras de una organización para ver hacia donde se debe encaminar, para crecer en el mercado o establecerse en cierto segmento.

La otra aplicación, es aquella que se desarrolla cuando la empresa comienza las actividades en este periodo o apenas se va a crear. En donde el direccionamiento que debe llevar es el de poner en marcha el negocio y de desarrollar estrategias que permitan promocionarse en el mercado. Para definir adecuadamente la planificación, se debe considerar a la organización como un todo, en donde se integre cada área, cada departamento, como un sistema, y considerando, que cada integrante de la organización y su entorno van a ser importantes dentro de ella.

El proveedor, el cliente, la competencia, cada una aporta un granito de arena para que la empresa funcione y desarrolle sus estrategias para crecer en el mercado.

Teniendo de base estos argumentos, ahora se puede definir la Planificación Estratégica como un documento formal, elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizándose los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

Su definición más completa debe describirse desde varios ángulos: La proyección de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.

- ✓ **La proyección de las decisiones actuales:** La Planificación Estratégica delinea y establece las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se transforman en la base para la toma de decisiones presentes.

- ✓ **Proceso:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación exitosa de las estrategias.
- ✓ **Filosofía:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- ✓ **Estructura:** Une varios tipos de planes estratégicos de largo plazo y planes operativos, entre estos los programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo.

Entonces se puede concluir que la Planificación Estratégica es definir pasos determinado primero ¿dónde estamos? A través de un diagnóstico, contando con quienes, para luego definir con estrategias ¿hacia donde queremos llegar?.

3.2 Objetivos y características generales

En este contexto la Planeación Estratégica contiene los siguientes objetivos y características generales:

- ✓ Son pasos secuenciales que hay que seguir para llegar a un objetivo general y que debe cumplirse en un periodo de 5 a más años, en países estables.
- ✓ Es una herramienta que permite establecer estrategias para llegar a cumplir una misión tomando en cuenta la misión de la empresa.
- ✓ Es definir líneas de acción para un periodo de 5 años, en donde tomando en cuenta la misión y la situación actual permita desarrollar objetivos y estrategias que pueda cumplir el sueño a futuro de una organización.

3.3 Importancia de la Planificación Estratégica

- ✓ Cómo punto de partida la planificación estratégica es importante porque afecta muchas de las acciones que los gerentes toman.
- ✓ Da metas específicas
- ✓ Proporciona a su personal una visión unificada
- ✓ Observa la situación real de la empresa y traza un camino a futuro tomando como base las situaciones actuales y los recursos que tiene la organización.
- ✓ Reduce la incertidumbre y el riesgo.
- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- ✓ Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- ✓ Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y el control después de planificar- retroalimentación.⁴
- ✓ Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- ✓ Es la base de los elementos para efectuar el control
- ✓ La motivación se lleva
- ✓ Optimiza los recursos.⁵

⁴ Guía Completa Para la Planificación Estratégica, Instituto de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, p.13-15

⁵ Munch Loordes, Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas funcionales y Desarrollo Emprendedor, editorial Pearson Prentice Hall, primera edición , México , 2007, pág. 40-41

3.4 Principios de la Planeación

- * **Principio de unidad y dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- * **Principio de delegación** (centralización vs descentralización): Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- * **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo, y calidad.
- * **Principio de congruencia con la misión de la empresa:** Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.
- * **Principio de visión estratégica de largo plazo:** Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- * **Principio de control:** Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.⁶

3.4.1 Etapas de la Planificación Estratégica

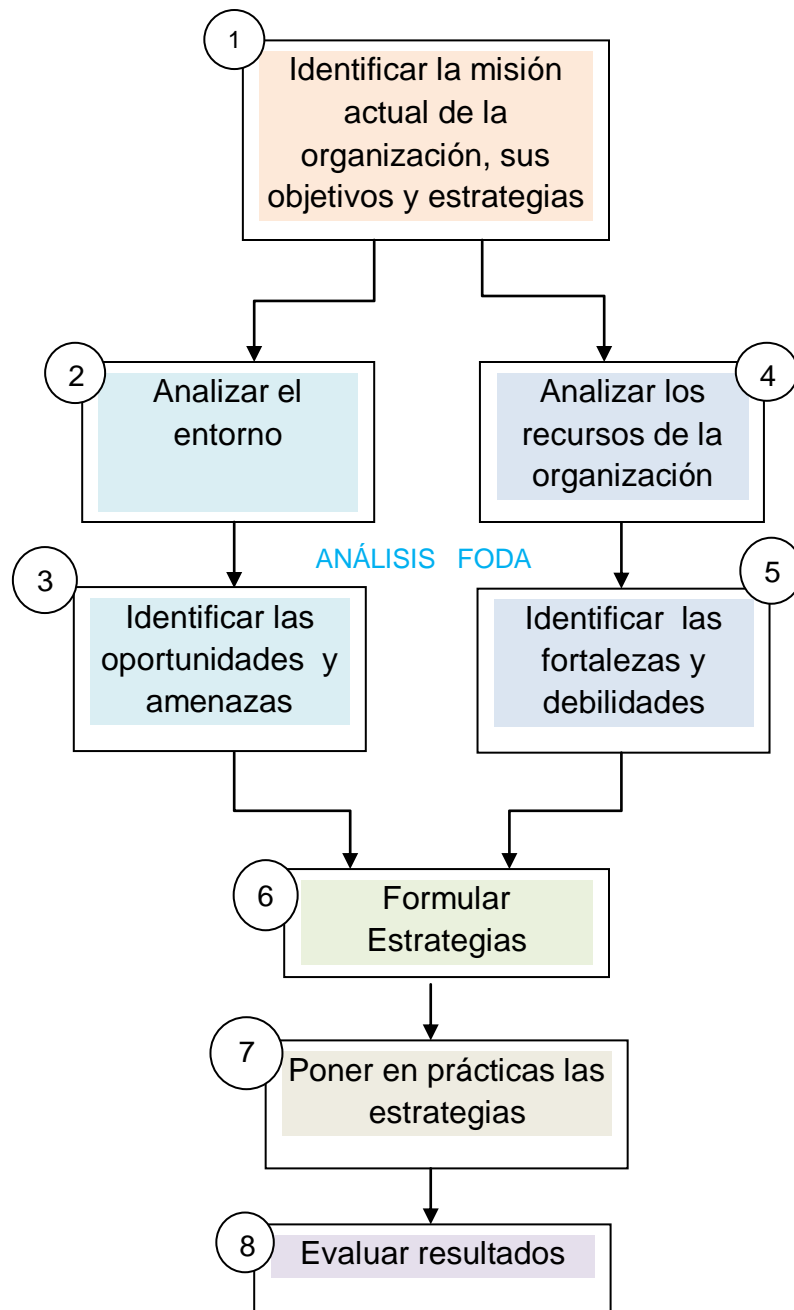
La planificación estratégica se desarrolla en las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1: Bases para el inicio de la Planificación Estratégica.
- ✓ Etapa 2: Diagnóstico Estratégico.
- ✓ Etapa 3: Direccionamiento Estratégico.
- ✓ Etapa 4: Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores de Gestión.
- ✓ Etapa 5: Evaluación del Plan Estratégico.

⁶ HERNANDEZ, Sergio, Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, editorial Graw Hill, 2004, México D.F, págs. 223,224

3.5 El Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica, es un proceso de ocho pasos que cubre la planificación estratégica, su puesta en práctica y la evaluación.



Fuente: Administración Pensamiento, Proceso ; Hernández Sergio; GrawHill; 2004; México, DF pág.259

Elaborado: Diana Cruz Murillo ; Ecuador; 2011

3.51.- Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

Cada organización necesita una misión que defina su propósito y de respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser del negocio?. Definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el ámbito de sus productos o servicios con todo cuidado. Cuando una compañía no logra definir su propósito y el ámbito de dicho propósito, los resultados pueden ser desastrosos. Es importante que la gerencia identifique los objetos y estrategias usados actualmente, los objetivos son la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar.

3.52.- Análisis del entorno externo.

Analizar este entorno es un paso determinante en el proceso estratégico. ¿Por qué? Porque el entorno de una organización define, en mayor grado las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué legislación pendiente podría afectar a la organización, etc.

3.53.- Identificación de oportunidades y amenazas.

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar qué ha aprendido en términos de oportunidades que la organización pueda explotar y las amenazas que debe enfrentar. Las oportunidades son factores externos del entorno positivos en tanto que las amenazas son negativas.

3.54.- Análisis de los recursos de la organización.

Después de haber observado el exterior de la organización ahora veamos el interior . Por ejemplo ¿ Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización, ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos, cuál es el flujo de caja de la organización, como perciben los consumidores a la organización y a la calidad de sus servicios o productos?

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone.

Este análisis debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización (como capital, clima laboral, experiencia y capacitación, etc.) También debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas (como mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, recursos humanos, etc.)

3.55.- Identificación de fortalezas y debilidades.

Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como Fortalezas. Las Debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee. La fusión del paso 3 y 5 da como resultado una evaluación de los recursos internos de la organización y de sus capacidades y de sus capacidades, oportunidades y amenazas en el entorno externo.

3.56.- Formulación de estrategias.

Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativo, de negocio y funcional. La formulación de estas estrategias viene después del proceso de tomar decisiones. La gerencia necesita desarrollar y evaluar opciones estratégicas,

seleccionar luego estrategias que sean compatibles a cada nivel y que permitan que la organización capitalice mejor sus fortalezas y oportunidades del entorno.

Este paso se completa cuando la gerencia ha desarrollado una serie de estrategias que darán a la organización una ventaja competitiva. Los gerentes de éxito elegirán estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más favorable; luego tratarán de sostener esa ventaja a lo largo del tiempo.

3.57.- Implementación de estrategias.

El penúltimo paso en el proceso de administración estratégica es la puesta en práctica. Una estrategia sólo es tan buena como su puesta en práctica. Sin importar con cuánta efectividad haya planificado sus estrategias una compañía, no podrá tener éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

Es probable que la gerencia tenga necesidad de reclutar, seleccionar, entrenar, disciplinar, transferir, promover, y hasta la posibilidad de despedir empleados para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

3.58.- Evaluación de resultados

El paso final en este proceso es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes, si los hubiera, son necesarios? Son preguntas frecuentes en esta etapa y es muy importante corregir si existirá algún tipo de desviación de la estrategia.⁷

⁷ Fuente: Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia, y Vanguardia; Hernández Sergio; GrawHill; 2004; México, DF pág.260-268

CAPITULO IV

ESTUDIO

DE

MERCADO

CAPITULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Método de Análisis**

Al aplicar un Método de Análisis completo de toda la información existente en la empresa, y apoyándose en la revisión de textos literarios que se fundamentan en la gestión administrativa de las organizaciones, facilitara el conocer y determinar el problema actual existente dentro de la clínica.

Una vez planteado el problema, se aplicaran soluciones, las cuales a su vez, permitirán generar una propuesta real a la empresa de las posibles medidas a tomar, con el fin de sacar adelante a la clínica.

- **Método de Síntesis**

El manejo de un adecuado Método de Síntesis, permitirá recopilar todos los datos e información recogidos con respecto al problema existente en la organización, para de esta forma abarcar todos los conocimientos adquiridos y poder transferirlos y aplicarlos en la práctica.

- **Método de Inducción**

Se deberá realizar una revisión minuciosa del problema, que afecta actualmente a la clínica. Ya que este método parte de realidades específicas y permite obtener

conclusiones generales.

- **Método de Deducción.**

Luego de revisado y analizado el problema, se deberá enfocar en la búsqueda de la mejor alternativa de solución.

- **Métodos de Análisis de Datos**

Se aplicará un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos, para transformar los mismos en información.

4.1.2 TÉCNICAS GENERALES PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

- **La Entrevista**

Se realizará al administrador de la clínica, con el fin de conocer según, desde su punto de vista , cual es la situación actual administrativa de la organización.

- **La Observación Directa**

Se realizará dentro de la empresa, y permitirá, conocer como se manejan los distintos procesos administrativos, lo cual ayudará a localizar en donde se originan problemas y, en donde se identifica mayor desorganización administrativa.

- **Las Encuestas**

Se las realizarán a los actuales pacientes, con la finalidad, de medir el grado de satisfacción de los mismos, con respecto a los servicios prestados por la clínica y,

cuales serian sus expectativas y requerimientos a satisfacer.

- **La Consulta a Expertos**

Marcaran una guía fundamental para medir el grado de desempeño del problema actual que se analiza, y que permitirán conocer si las propuestas a la resolución de estos problemas, son las más adecuadas.

- **El Trabajo de Campo**

Permitirá, recopilar toda la información necesaria, para proceder con la ejecución de la presente labor investigativa.

4.2 POBLACIÓN / MUESTRA

El objetivo de estudio del presente trabajo investigativo, es la Clínica Sonríe Ecuador, la misma que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito, y desempeña actividades relacionadas al diagnóstico y tratamiento de problemas bucales al público en general.

La misión de la clínica es ofrecer un servicio de calidad y calidez satisfaciendo de mejor manera los requerimientos de sus pacientes y, además la generación de lucro económico.

4.3 ANÁLISIS DE DATOS

Todos los datos recogidos en el presente trabajo investigativo, serán analizados a través de métodos cuantitativos y/o cualitativos, identificando durante el transcurso

investigativo, con la finalidad de obtener los datos e información, y de la información extraer resultados, conclusiones y recomendaciones.

4.4 TABULACIÓN Y GRÁFICA DE LA INFORMACIÓN

Todo el trabajo será realizado con la ayuda de los siguientes programas:

- Texto en general: Microsoft Word
- Gráficas, tabulaciones e ilustraciones: Excel, Adobe Ilustrador, Photoshop.
- Presentación General: Microsoft Power Point.

4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.5.1 ANÁLISIS

El análisis de los datos corresponde a la etapa de la investigación en la cual se decide esencialmente, si la (s) hipótesis se aceptan (verdaderas) o se refutan (falsas). En esta etapa el investigador dispone ya de un cúmulo de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores. Los datos relevantes fueron decididos ya desde hace mucho tiempo en el planteamiento del problema y las hipótesis de la investigación.

4.5.2 INTERPRETACIÓN

La interpretación no especulativa de la realidad, se basa en el dominio de la etapa anterior, es decir, en el análisis.

La interpretación propende a proporcionar un referente real a los signos o símbolos que interpreta, en el caso del ejemplo, el referente es la supuesta prosperidad de la población y el signo, es el promedio estadístico.

CAPITULO V

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Identificación de la misión

objetivos y estrategias

actuales de la Clínica Sonríe Ecuador

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

La Clínica Sonríe Ecuador no ha determinado con precisión y claridad su misión, objetivos ni estrategias, por lo que es un poco difícil realizar una identificación, sin embargo se va a utilizar ciertas herramientas que permitirán hacer un mejor diagnóstico basándose en la realidad.

5.1.1 MATRIZ MADUREZ DE LA ESTRATEGIA

La matriz de la madurez de la estrategia es una herramienta que mide el nivel de impacto que está obteniendo las estrategias implantadas para crear ventajas competitivas y liderar el mercado. Se evalúa factores de relevancia en cuanto al producto, la plaza, la promoción, el precio y el servicio.

Cuadro N°1

PRODUCTO		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Producto
30%					
1	1.1 TRATAMIENTOS CORTOS MEJORADOS	20%	100%	8	8.7
	1.2 TRATAMIENTOS PREVENTIVOS	25%		9	
	1.3 TRATAMIENTOS SIN DOLOR	15%		8	
	1.4 TRATAMIENTOS EFICACES Y EFICIENTES	25%		9	
	1.5 CALIDAD DE BIOMATERIALES EN LOS TRATAMIENTOS	15%		9	
PLAZA		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Plaza
25%					
2	2.1 INFRAESTRUCTURA GENERAL	25%	100%	6	7.6
	2.2 UBICACION DE LAS CLINICAS	25%		9	
	2.3 SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA	15%		6	
	2.4 PARQUEADEROS	15%		9	
	2.5 FACILIDAD DE ACCESO	20%		8	

PROMOCION		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Promoción	
15%						
3	3.1	CONVENIOS CON EMPRESAS	20%	100%	5	3.4
	3.2	MANEJO DE DESCUENTOS	20%		3	
	3.3	MEDIOS ATL	20%		4	
	3.4	MEDIOS BTL	20%		1	
	3.5	MANEJO DE BASES DE DATOS	20%		4	
PRECIO		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Precio	
10%						
4	4.1	RELACION PRECIO / VALOR	30%	100%	10	7.4
	4.2	FORMAS DE PAGO	25%		9	
	4.3	FACILIDADES DE PAGO	20%		8	
	4.4	INCENTIVOS O PROMOCIONES	10%		1	
	4.5	DESCUENTOS	15%		3	
SERVICIO		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Madurez Servicio	
20%						
5	5.1	PERSONAL AMIGABLE Y AFECTUOSO	20%	100%	6	6.8
	5.2	ATENCIÓN EN VENTANILLAS DE PAGO	25%		6	
	5.3	GARANTIA EN TRATAMIENTOS	20%		10	
	5.4	LIMPIEZA DE LOS CONSULTORIOS	15%		7	
	5.5	SALAS DE ESPERA CONFORTABLES	20%		5	
TOTAL PONDERADO COMBO			100%	NIVEL DE MADUREZ DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA		7.1

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°2

CALIFICACION	
1 a 2	Apoyo nulo a la diferenciación
3 a 4	Apoyo imperceptible a la diferenciación
5 a 6	Apoyo sesgado, no se distingue claramente
7 a 8	Apoyo direccionado, no total
9 a 10	Apoya totalmente a la diferenciación

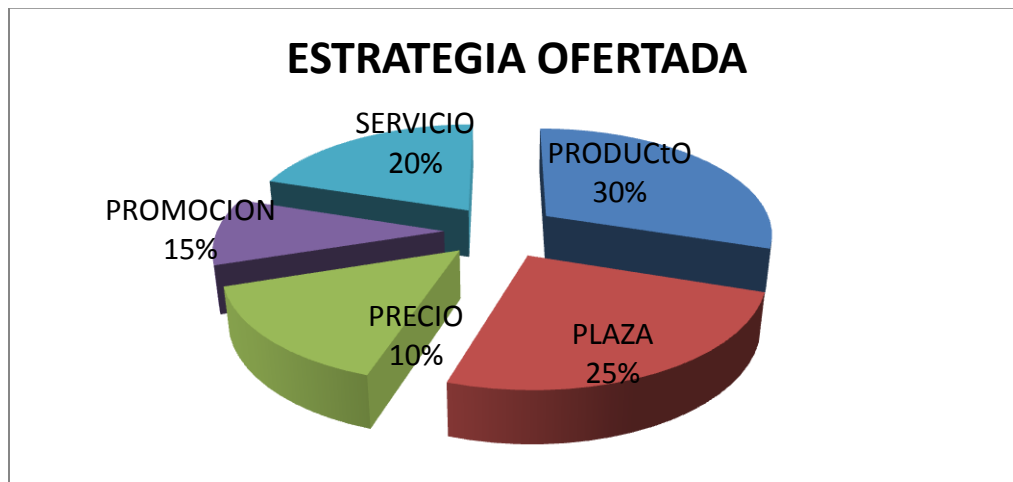
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°3

DISTRIBUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	
PRODUCTO	30%
PLAZA	25%
PROMOCION	15%
PRECIO	10%
SERVICIO	20%

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°1



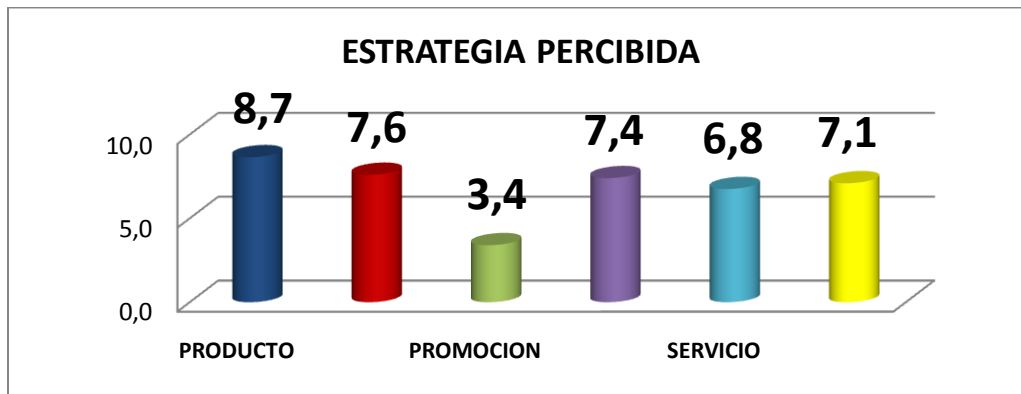
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N° 4

MADUREZ POR VARIABLE	
PRODUCTO	8.7
PLAZA	7.6
PROMOCION	3.4
PRECIO	7.4
SERVICIO	6.8
MADUREZ	7.1

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°2



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°5

NIVEL DE MADUREZ	
Generación	Etapa estratégica
1ra (DE 0 A 2)	Ventaja competitiva nula. Cero posicionamiento
2da (DE 2,1 A 4)	Ventaja competitiva imperceptible, mal direccionada
3ra (DE 4,1 A 6)	Ventaja competitiva conocida, no totalmente desarrollada.
4ta (DE 6,1 A 8)	Ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido
5ta (DE 8,1 A 10)	Ventaja competitiva totalmente desarrollada con alta entrega de valor

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El resultado global de la Matriz Madurez de la Estrategia es de 7.10, el mismo que refleja que la Clínica Sonríe Ecuador se encuentra en la cuarta etapa estratégica es decir que el nivel de madurez de las estrategias en producto, plazo, promoción y precio están generando una ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido por parte del mercado objetivo. Se recomienda estudiar las estrategias de promoción y servicio que son las más bajas.

5.1.2 DESGLOCE MATRIZ MADUREZ DE LA ESTRATEGIA

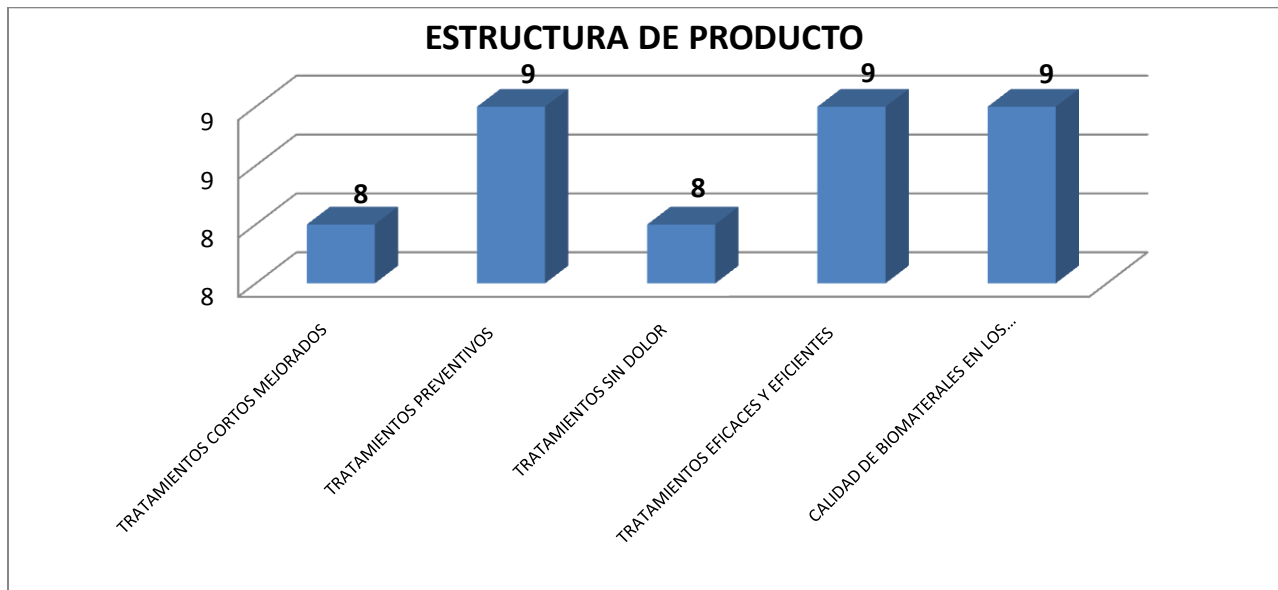
5.1.2.1 PRODUCTO

Cuadro N°6

PRODUCTO		
1,1	TRATAMIENTOS CORTOS MEJORADOS	8
1,2	TRATAMIENTOS PREVENTIVOS	9
1,3	TRATAMIENTOS SIN DOLOR	8
1,4	TRATAMIENTOS EFICACES Y EFICIENTES	9
1,5	CALIDAD EN BIOMATERIALES EN LOS TRATAMIENTOS	9

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°3



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis de las estrategias generadas en cuanto al Producto (servicio odontológico) de la Clínica Sonríe Ecuador, se puede concluir que la empresa esta generando ventajas competitivas totalmente desarrolladas con alta entrega de valor. Pero se recomienda estrategias para un mejor posicionamiento.

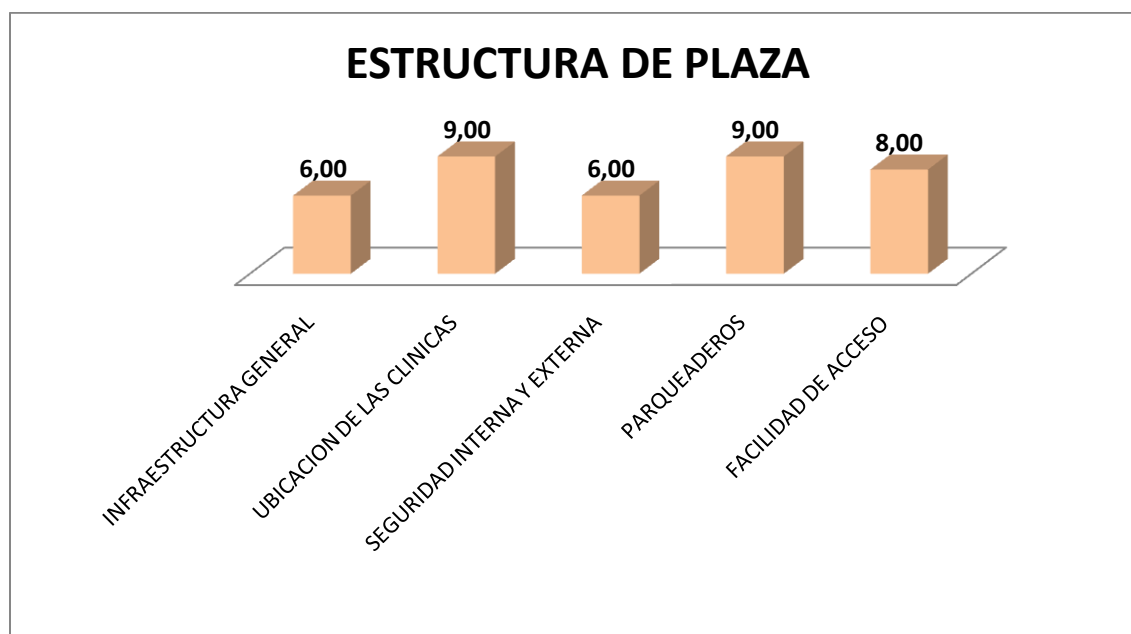
5.1.2.2 PLAZA

Cuadro N°7

PLAZA		
2.1	INFRAESTRUCTURA GENERAL	6.00
2.2	UBICACION DE LAS CLINICAS	9.00
2.3	SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA	6.00
2.4	PARQUEADEROS	9.00
2.5	FACILIDAD DE ACCESO	8.00

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°4



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La Clínica Sonríe Ecuador en cuanto a las estrategias de Plaza se encuentra generando ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido, ya que la infraestructura general de la empresa y la seguridad externa, son factores que debilitan la plaza de la Clínica.

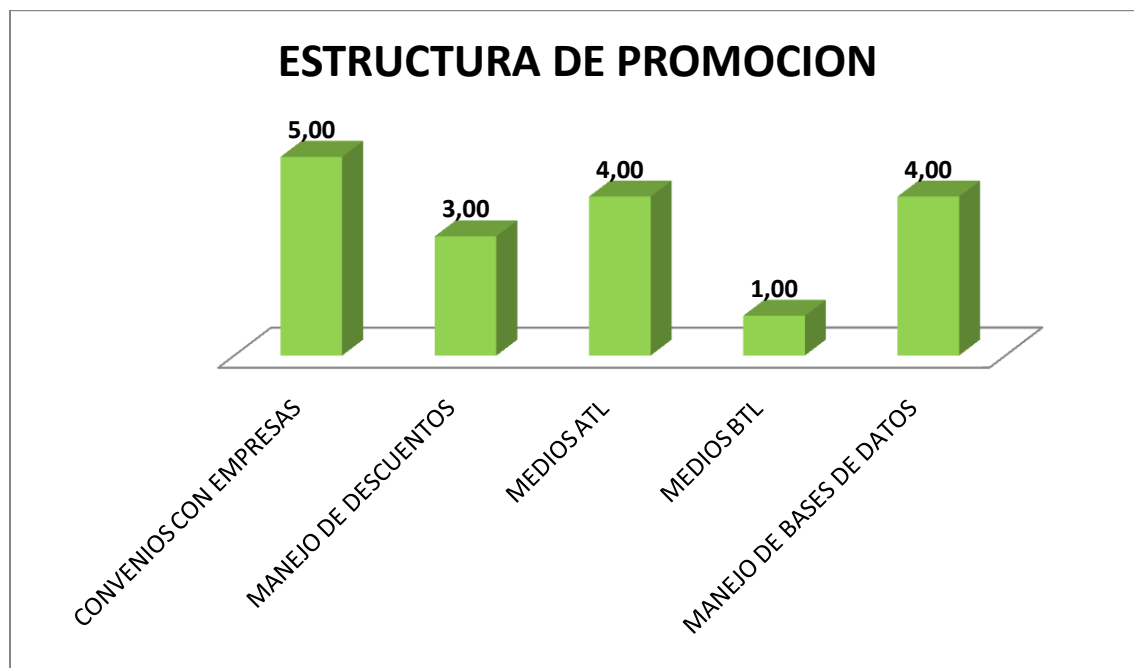
5.1.2.3 PROMOCIÓN

Cuadro N°8

PROMOCIÓN		
3.1	CONVENIOS CON EMPRESAS	5.00
3.2	MANEJO DE DESCUENTOS	3.00
3.3	MEDIOS ATL	4.00
3.4	MEDIOS BTL	1.00
3.5	MANEJO DE BASES DE DATOS	4.00

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°5



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Ventaja competitiva conocida, no totalmente desarrollada, es necesario buscar estrategias para mejorar la promoción de la Clínica Sonríe Ecuador , y por ende tener un mejor posicionamiento

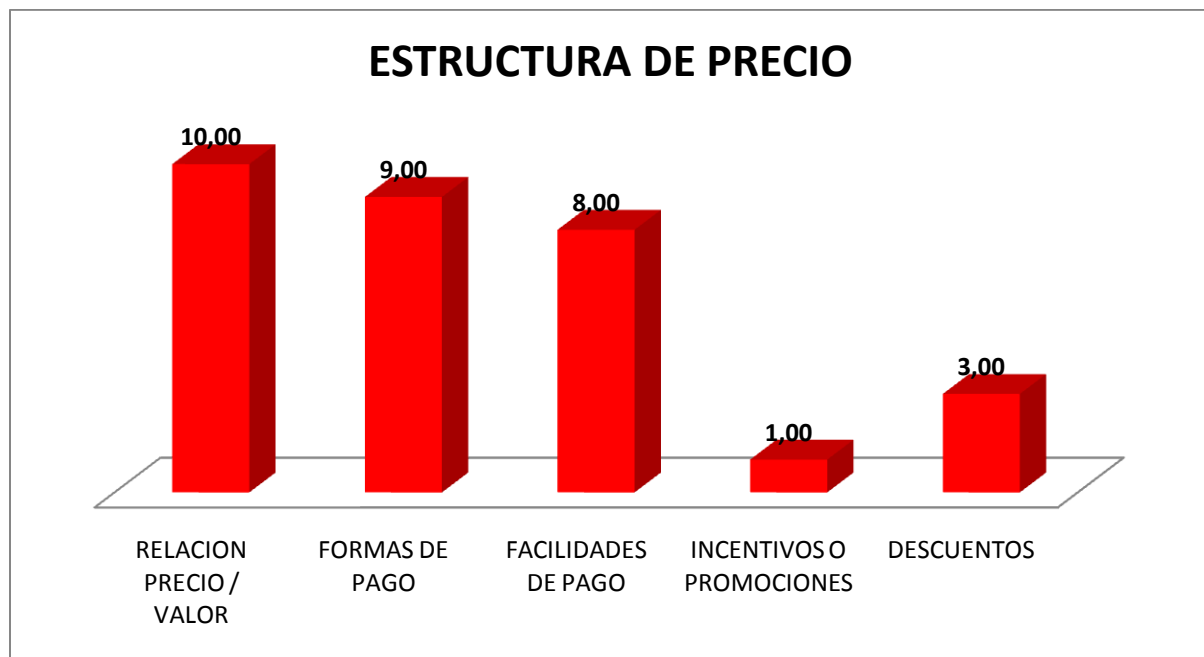
5.1.2.4 PRECIO

Cuadro N°9

PRECIO		
4.1	RELACION PRECIO / VALOR	10.00
4.2	FORMAS DE PAGO	9.00
4.3	FACILIDADES DE PAGO	8.00
4.4	INCENTIVOS O PROMOCIONES	1.00
4.5	DESCUENTOS	3.00

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°5



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido, debido a que no existen estrategias de incentivos o promociones ni descuentos, es necesario manejar políticas de descuentos y precios.

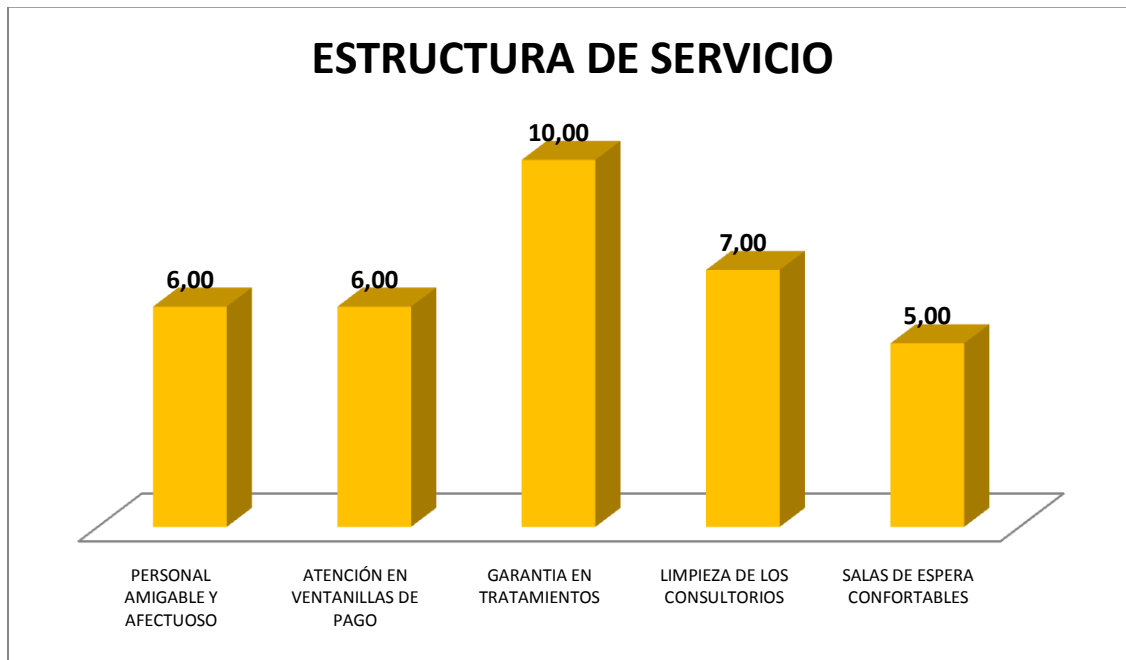
5.1.2.5 SERVICIO

Cuadro N°10

SERVICIO		
5.1	PERSONAL AMIGABLE Y AFECTUOSO	6.00
5.2	ATENCIÓN EN VENTANILLAS DE PAGO	6.00
5.3	EXPLICACIÓN DE LOS TRATAMIENTOS	9.00
5.4	LIMPIEZA DE LOS CONSULTORIOS	7.00
5.5	SALAS DE ESPERA CONFORTABLES	5.00

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°6



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido, cabe recalcar que se evaluó el servicio del personal de apoyo, es decir auxiliares y cajeros, es importante buscar estrategias para mejorar la atención que estos brindan.

Análisis externo

Clínica Sonrie Ecuador

5.2 ANALISIS EXTERNO

5.2.1 MATRIZ PEST (FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS)

5.2.1.1 FACTORES POLÍTICOS

Cuadro N°11

FACTORES POLÍTICOS			
COMPOSICION GENERAL:	20,00%		
FACTORES CLAVE	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
ESTABILIDAD DEL GOBIERNO	20,00%	4	0,80
LEGISLACION LABORAL	20,00%	5	1,00
LEGISLACION COMERCIO EXTERIOR	15,00%	4	0,60
POLÍTICA FISCAL y TRIBUTARIA	20,00%	5	1,00
PERMISOS SANITARIOS Y DE FUNCIONAMIENTO	25,00%	3	0,75
TOTAL	100,00%		4,15

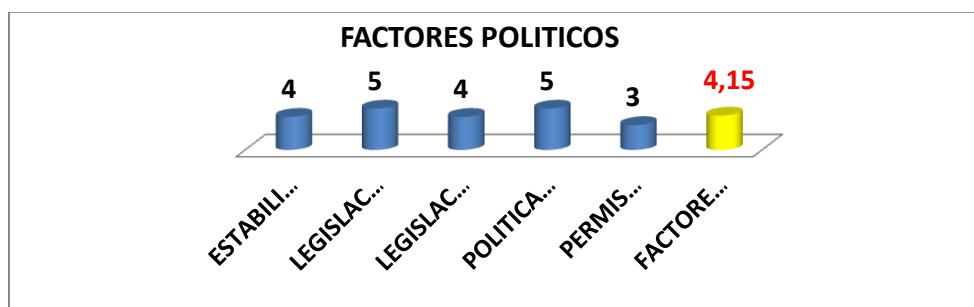
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°12

CALIFICACION DE ATRIBUTOS			
1 a 3	AMENAZA CRÍTICA DE IMPACTO DEL MACROENTORNO	4- 6	AMENAZA PERCEPTIBLE DE IMPACTO DEL MACROENTORNO
7 a 8	OPORTUNIDADES DE BAJO IMPACTO DEL MACROENTORNO	9-10	OPORTUNIDAD DE IMPACTO OPTIMO DEL MICROENTORNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°7



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°13

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	ORGANIZACION NEGATIVAMENTE SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 3,1 a 5	ORGANIZACION SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 5,1 a 8	ORGANIZACION PREPARADA PARA IMPACTO DE FACTORES PEST CON ALERTA
De 8,1 a 10	ORGANIZACION OPTIMAMENTE PREPARADA PARA EL IMPACTO DE FACTORES PEST

Elaborado Diana Cruz Murillo; Ecuador; 2011

5.2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

Cuadro N°14

FACTORES ECONÓMICOS			
COMPOSICION GENERAL:		25,00%	
FACTORES CLAVE	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
NIVEL DE AHORRO	25,00%	6	1,50
CAPACIDAD DE GASTO	30,00%	5	1,50
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	20,00%	6	1,20
INFLACION	15,00%	5	0,75
CRISIS ECONÓMICAS	10,00%	4	0,40
TOTAL	100,00%		5,35

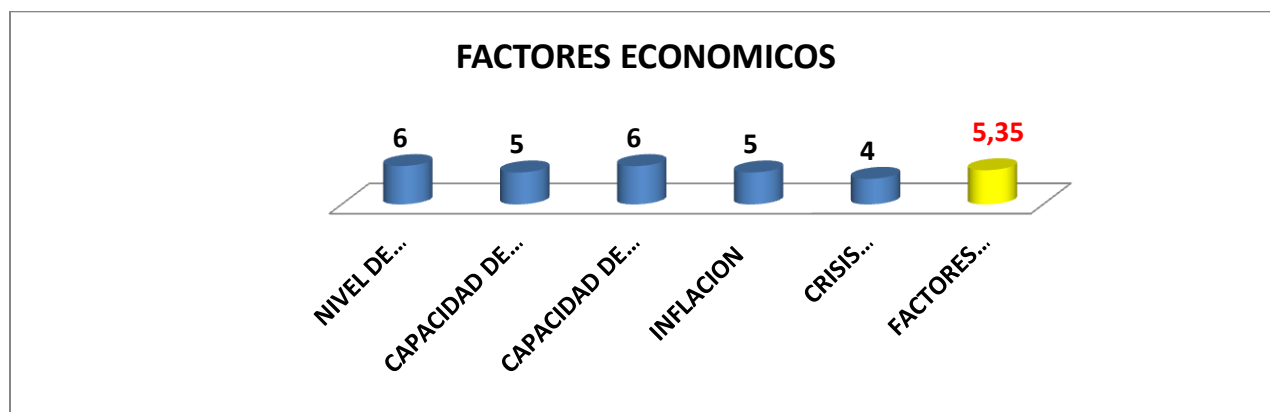
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°15

CALIFICACION DE ATRIBUTOS			
1 a 3	AMENAZA CRÍTICA DE IMPACTO DEL MACROENTORNO	4- 6	AMENAZA PERCEPTIBLE DE IMPACTO DEL MACROENTORNO
7 a 8	OPORTUNIDADES DE BAJO IMPACTO DEL MACROENTORNO	9-10	OPORTUNIDAD DE IMPACTO OPTIMO DEL MICROENTORNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°8



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°16

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	ORGANIZACION NEGATIVAMENTE SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 3,1 a 5	ORGANIZACION SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 5,1 a 8	ORGANIZACION PREPARADA PARA IMPACTO DE FACTORES PEST CON ALERTA
De 8,1 a 10	ORGANIZACION OPTIMAMENTE PREPARADA PARA EL IMPACTO DE FACTORES PEST

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.2.1.3 FACTORES SOCIALES

Cuadro N°17

FACTORES SOCIALES			
COMPOSICION GENERAL:	35,00%		
FACTORES CLAVE	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
DISTRIBUCION DEL NIVEL DE INGRESOS	25,00%	6	1,50
CAMBIOS DE ESTILO DE VIDA	15,00%	8	1,20
DISTRIBUCION DE LA EDAD DE LA POBLACION	10,00%	8	0,80
DEMOGRAFIA	20,00%	7	1,40
INFLUENCIA DE LA CULTURA	30,00%	9	2,70
TOTAL	100,00%		7,60

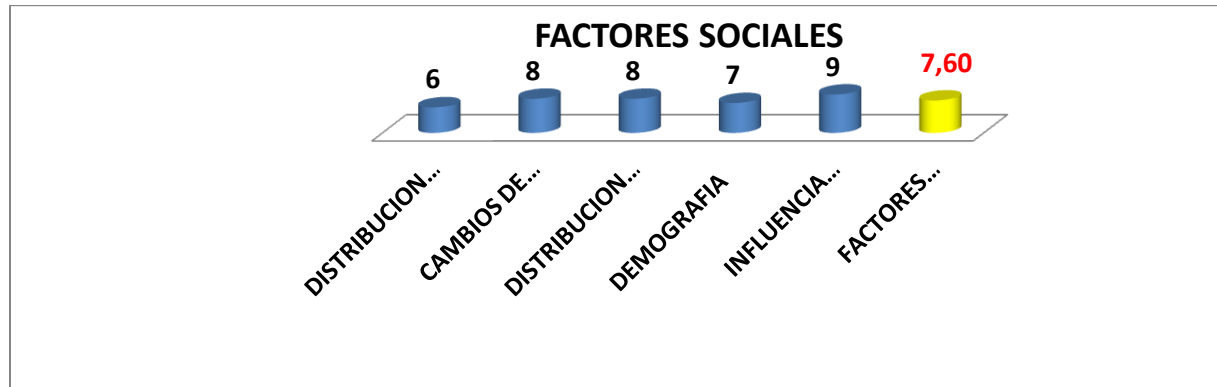
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°18

CALIFICACION DE ATRIBUTOS			
1 a 3	AMENAZA CRÍTICA DE IMPACTO DEL MACROENTORNO	4- 6	AMENAZA PERCEPTIBLE DE IMPACTO DEL MACROENTORNO
7 a 8	OPORTUNIDADES DE BAJO IMPACTO DEL MACROENTORNO	9-10	OPORTUNIDAD DE IMPACTO OPTIMO DEL MICROENTORNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°9



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°19

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	ORGANIZACION NEGATIVAMENTE SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 3,1 a 5	ORGANIZACION SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 5,1 a 8	ORGANIZACION PREPARADA PARA IMPACTO DE FACTORES PEST CON ALERTA
De 8,1 a 10	ORGANIZACION OPTIMAMENTE PREPARADA PARA EL IMPACTO DE FACTORES PEST

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Cuadro N°20

FACTORES TECNOLÓGICOS			
FACTORES CLAVE	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
NUEVAS TENDENCIAS	20,00%	5	1,00
RAPIDEZ DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	10,00%	5	0,50
DESARROLLO DE TRATAMIENTOS	25,00%	5	1,25
MODERNOS APARATOS	25,00%	6	1,50
REQUERIMIENTO DEL PACIENTE	20,00%	5	1,00
TOTAL	100,00%		5,25

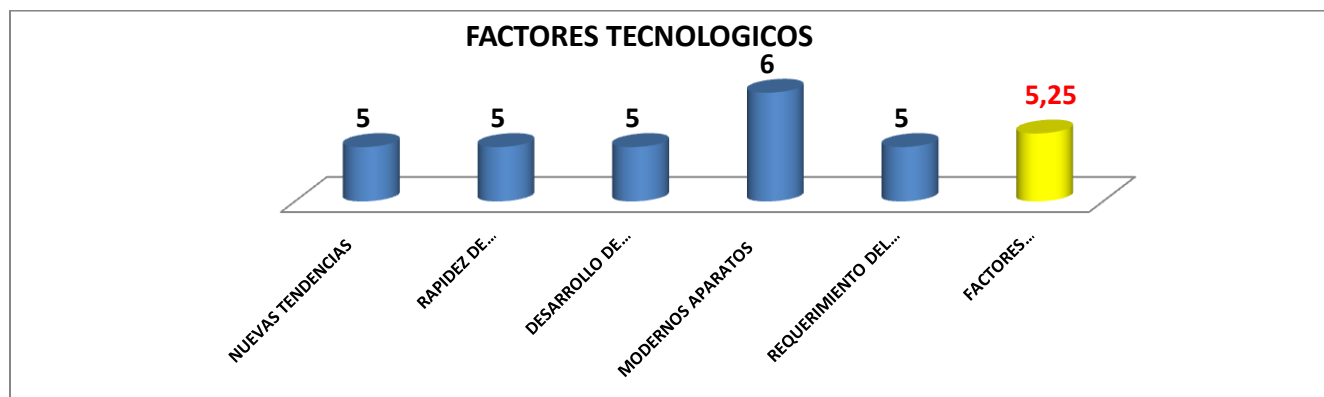
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°21

CALIFICACION DE ATRIBUTOS			
1 a 3	AMENAZA CRÍTICA DE IMPACTO DEL MACROENTORNO	4- 6	AMENAZA PERCEPTIBLE DE IMPACTO DEL MACROENTORNO
7 a 8	OPORTUNIDADES DE BAJO IMPACTO DEL MACROENTORNO	9-10	OPORTUNIDAD DE IMPACTO OPTIMO DEL MICROENTORNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°10



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°22

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	ORGANIZACION NEGATIVAMENTE SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 3,1 a 5	ORGANIZACION SUSCEPTIBLE A IMPACTO DE FACTORES PEST
De 5,1 a 8	ORGANIZACION PREPARADA PARA IMPACTO DE FACTORES PEST CON ALERTA
De 8,1 a 10	ORGANIZACION OPTIMAMENTE PREPARADA PARA EL IMPACTO DE FACTORES PEST

Elaborado Diana Cruz Murillo; Ecuador 2011

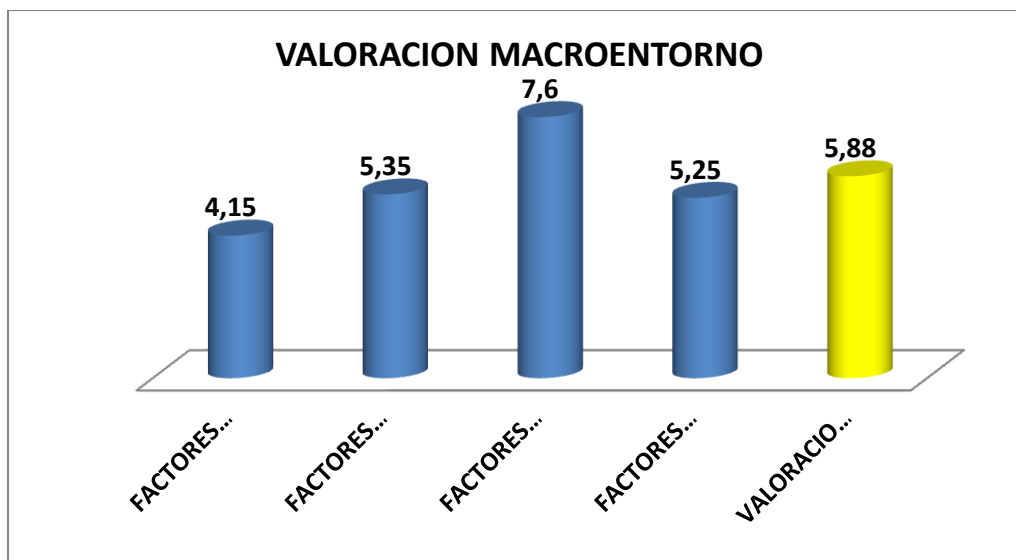
5.2.1.5 VALORACIÓN PEST

Cuadro N°23

VALORACION MACROENTORNO			
FACTORES CLAVE	COMPOSICION	PONDERACION	MACROENTORNO
FACTORES POLITICOS	20,00%	4,15	0,83
FACTORES ECONOMICOS	25,00%	5,35	1,34
FACTORES SOCIALES	35,00%	7,60	2,66
FACTORES TECNOLOGICOS	20,00%	5,25	1,05
VALORACION MACROENTORNO	100,00%		5,88

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°11



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con el resultado consolidado de la Matriz PEST 5.88, se puede interpretar que la Clínica Sonríe Ecuador se encuentra medianamente preparada para impacto de factores del macroentorno (políticos, económicos, sociales y tecnológicos), se recomienda buscar estrategias para minimizar el impacto negativo del macroentorno en la organización

5.2.2 ANALISIS PORTER

5.2.2.1 MATRIZ PEST (FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS)

Cuadro N°24

N°	INDUSTRIA:	Ponderación	SONRIE ECUADOR		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
	CLINICAS DENTALES		Calificación	Total	CLUB DE LEONES		CENTRO ODONTOLOGICO TINAJERO		GLOBAL DENTAL	
	FACTORES				Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	CALIDAD DE PROFESIONALES	25%	4	1	4	1	4	1	4	1
2	LIMPIEZA DE LOS CONSULTORIOS	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	CALIDAD DE TRATAMIENTOS	30%	4	1,2	4	1,2	3	0,9	3	0,9
4	PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4
5	TIEMPO DE ESPERA	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL		100%		3,6		3,7		3,2		3,0

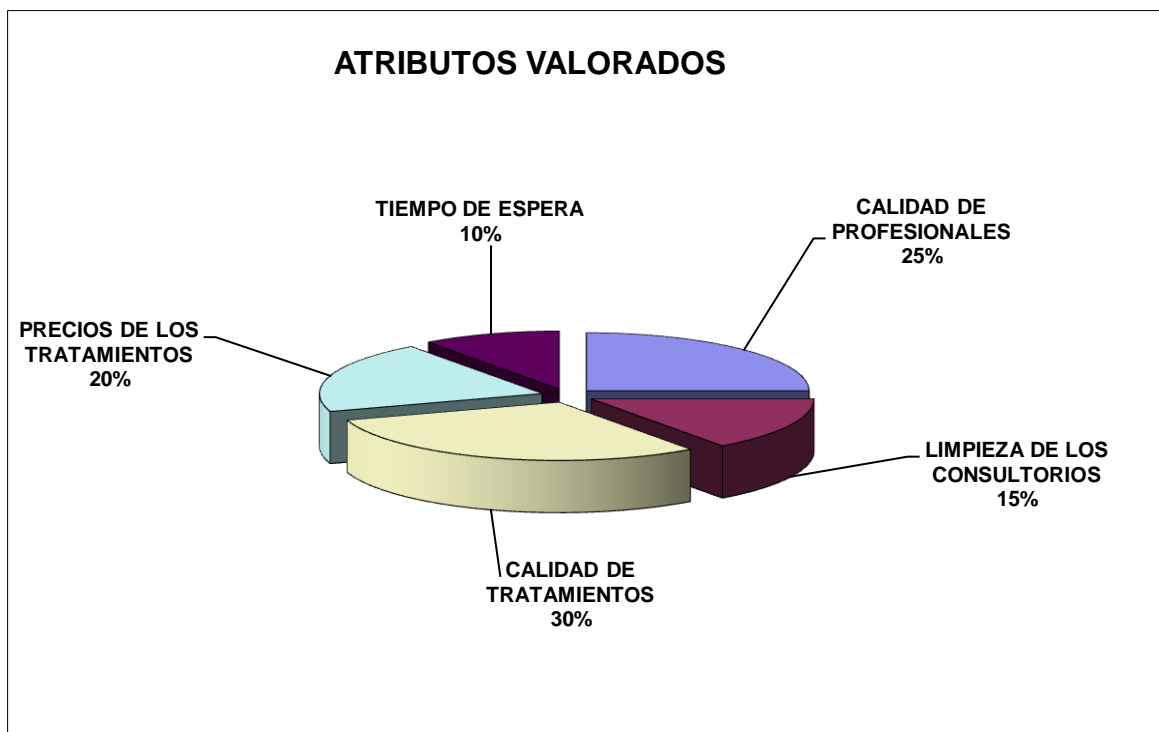
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°25

CALIFICACIÓN	
1	DEBILIDAD IMPORTANTE
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA IMPORTANTE

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°12



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°26

SONRIE ECUADOR	3,6
CLUB DE LEONES	3,7
CENTRO ODONTOLOGICO TINAJERO	3,2
GLOBAL DENTAL	3,0

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°13



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en el Gráfico de posición competitiva, las clínicas que mayor competencia hacen a Sonríe Ecuador son el Club de Leones, Centro Odontológico Tinajero y Global dental, sin embargo se ha calificado cada una individual y por factores indispensables es así como se ha dividido a la atención dental en cinco factores, calidad de tratamientos con el 30%, calidad de profesionales, precios de los tratamientos 20%, limpieza de consultorios 15% y tiempos de espera con el 10%.

Como resultado El Club de Leones es la Clínica que mayor puntaje obtiene con el 3.8, seguido por Sonríe Ecuador 3.5, muy cercanamente se encuentra el Centro Odontológico Tinajero con 3.2 y por ultimo Global dental con 2.9.

Se recomienda buscar estrategias para mejorar los tiempos de espera que es en lo que la Clínica Sonríe Ecuador está fallando.

5.2.2.2 ANALISIS DE BARRERAS DE ENTRADA

Cuadro N°27

ANALISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
100%	30%				15%	25%			10%	20%	
BARRERAS	FIDELIDAD Y PRODUCTOS				KNOW HOW	COSTOS			CONTACTOS	LEGAL	
	5,6				10	2,98			5	5	
	100%				100%	100%			100%	100%	
	CANTIDAD DE PACIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD DE TRATAMIENTOS	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMIAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCION	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A COMPRA EQUIPOS Y MATERIALES	CONTACTOS CON PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACION
	35%	25%	20%	20%	100%	33%	33%	34%	60%	40%	100%
5,6	3	7	7	7	10	1	7	3	5	5	5

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

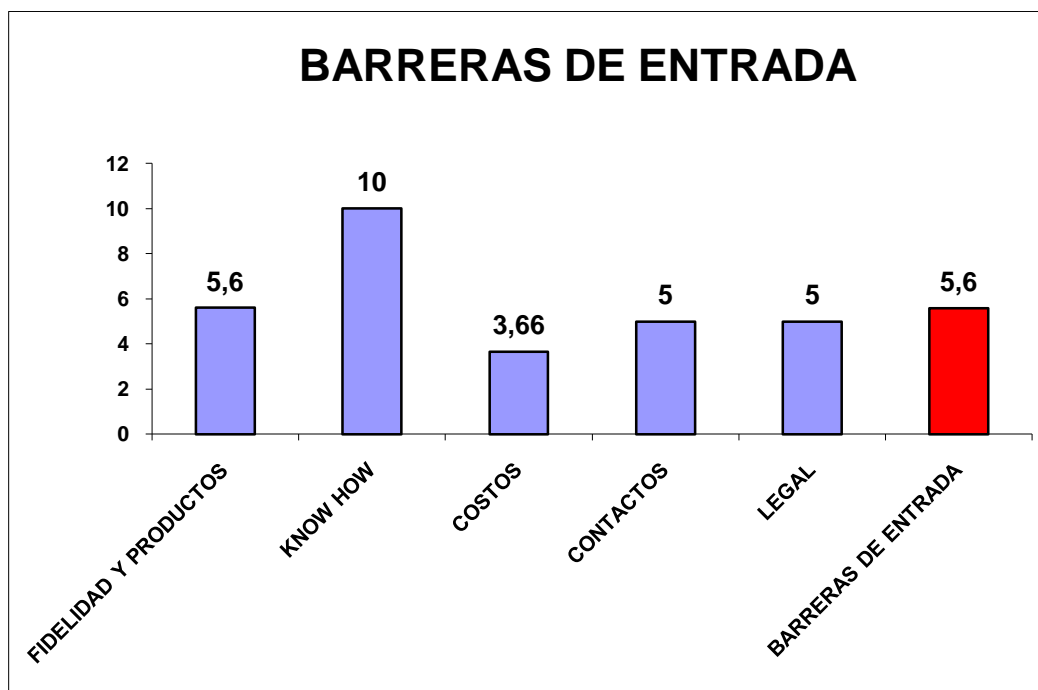
REFERENCIA

Cuadro N°28

Cantidad	Valores agregados	Variedad de tratamientos	Posición	Know how	Eco. Escala	Costos de Promoción	Costos de infraestructura	Accesibilidad	Contacto proveedores	Facilidades legalización
10. Limitada cantidad de clientes fijos 7. Pocos clientes fijos 5. Clientes fijos normales 3. Alta cantidad de clientes fijos 1. Muy elevada cantidad de clientes fijos	1. valores agregados nulos, 3. Pocos valores agregados 5. valores agregados estándar 7. Altos valores agregados 10. Elevada cantidad de valores agregados	1. Variedad muy insuficiente 3. Variedad limitada 5. Variedad estándar 7. Variedad alta 10. Variedades muy elevada	1. Cero posicionamiento 3. Posicionamiento bajo, escaso 5. Posicionamiento medio 7. Posicionamiento alto 10. Elevado posicionamiento	1. Nulo conocimiento o merc. y prod. 3. Limitado conocimiento o merc. y prod. 5. Conocimiento estándar 7. Conocimiento alto 10. Elevado conocimiento o dominio de know how	1. Cero eco. de escala 3. Eco. de estala limitadas 5. Eco. de escala estándar 7. Eco. de escala dirigidas, 10. Eco. de escala elevadas,	10. Nulos costos de promoción 7. Limitados costos de promoción 5. Costos de promoción estándar 3. Altos costos de promoción 1. Altísimos costos de promoción	1. Nulos costos de 3. Limitados costos de 5. Costos estándar 7. Altos costos de montaje e infraestructura 10. Altísimos costos de montaje e infraestructura	10. Accesibilidad muy limitada 7. Accesibilidad limitada 5. Accesibilidad estándar 3. Accesibilidad alta 1. Accesibilidad elevada	10. Contactos con proveedores muy limitada 7. Contactos limitada 5. Contactos estándar 3. Contactos con proveedores alta 1. Contactos elevados	10. Facilidades de trámites y legalización muy limitada 7. Facilidades limitada 5. Facilidades estándar 3. Facilidades de alta 1. Facilidades de trámites y legalización elevada

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°14



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El resultado de la matriz es de 5.6 y esta refleja que las barreras de entrada están en un nivel intermedio, es decir es relativamente fácil ingresar, es importante generar más volares agregados para evitar que nuevas clínicas ingresen al mercado.

5.2.2.3 ANALISIS DEL PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES PRINCIPALES Y SECUNDARIOS

5.2.2.3.1 PROVEEDORES PRINCIPALES

Cuadro N°29

100%	ANALISIS DE PROVEEDORES PRINCIPALES				
%	100%	30%	20%	40%	10%
80%	PODER PROV.	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
		3	5	3	1
		100%	100%	100%	100%
		NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	100%	100%	100%	100%	
3.2	3	5	3	1	

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

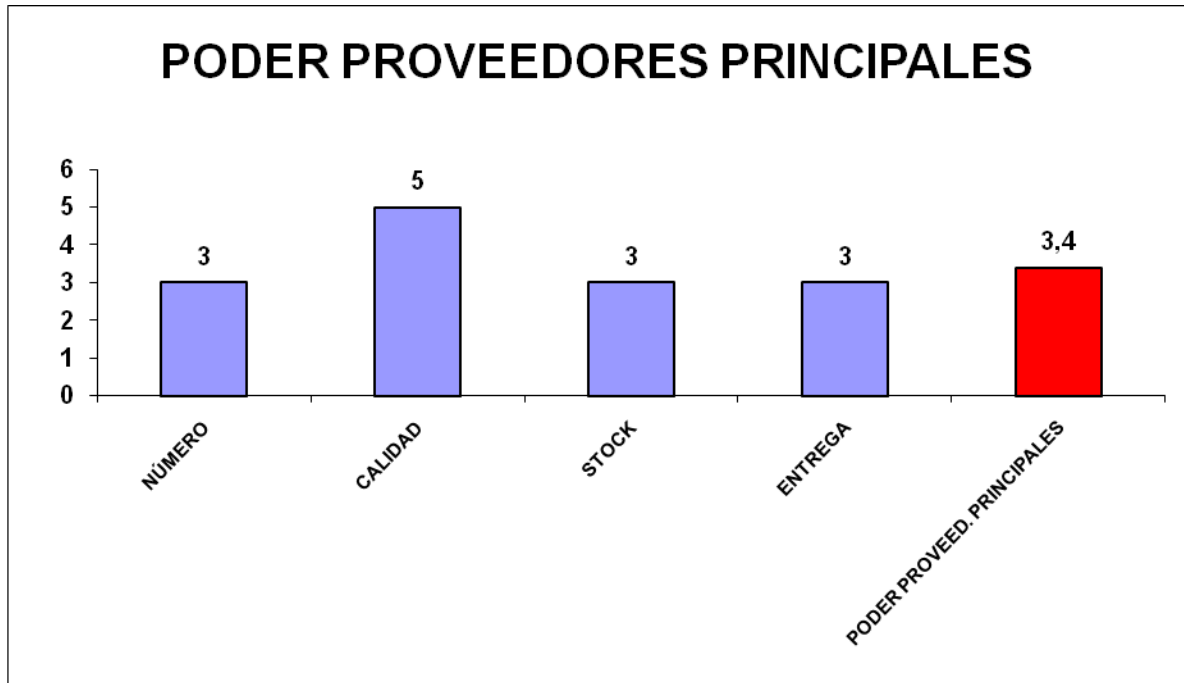
REFERENCIA

Cuadro N°30

PODER PROVEEDORES	NUMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
10. Altísimo poder	10. Muy limitado	10. Altísima	10. Gran cantidad	10. Entrega muy
7. Alto poder	número de	calidad	de Stock	puntual
5. Poder	proveedores	7. Alta calidad	7. Stock alto	7. Entrega
intermedio	7. Limitado número de	5. Calidad	5. Stock promedio	relativamente
3. Bajo poder	proveedores	promedio	3. Stock	puntual
1. Bajísimo poder	5. Número de	3. Calidad	ligeramente bajo	5. Entrega
	proveedores promedio	limitada	1. Stock muy bajo o	medianamente
	3. Cantidad de	1. Calidad nula,	inexistente	puntual
	proveedores	baja o		3. Entrega ligeramente
	considerable	inexistente		impuntual
	1. Excesiva cantidad de			1. Entrega impuntual
	proveedores			

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°14



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al resultado de la matriz de proveedores principales de la Clínica Sonríe Ecuador, el poder de negociación es de 3.4 es decir tienen un muy bajo poder debido a la gran cantidad de almacenes de equipos e insumos dentales como instrumental, brackets, arcos de ortodoncia de aleación, arcos de aceros, resinas, anestésicos, algodones, guantes, ionómeros de vidrio de cementación y de base, entre los principales y de mayor adquisición de parte de la empresa.

5.2.2.3.2 PROVEEDORES SECUNDARIOS

Cuadro N°31

%	ANALISIS DE PROVEEDORES SECUNDARIOS				
	20%	100%	25%	25%	25%
PODER		NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
		1	5	5	3
		100%	100%	100%	100%
		NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
100%		100%	100%	100%	
3,5	1	5	3	3	

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

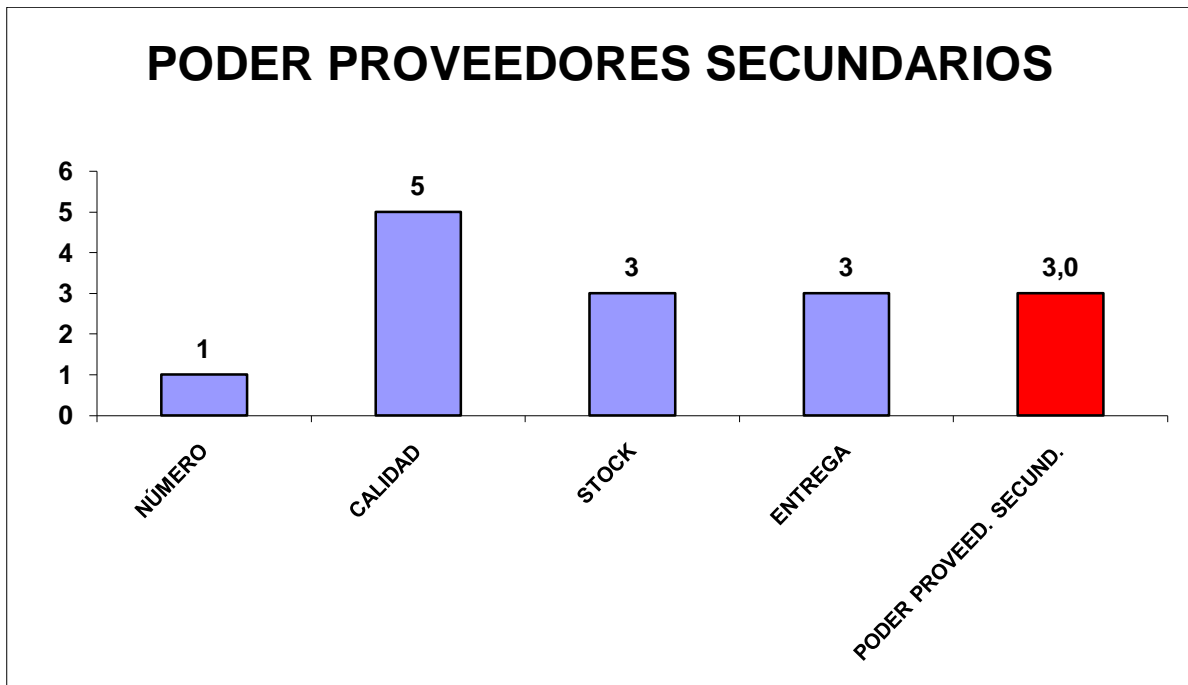
REFERENCIA

Cuadro N°32

PODER DE NEGOCIACION	NUMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
10. Altísimo poder	10. Muy limitado número de proveedores	10. Altísima calidad	10. Gran cantidad de Stock	10. Entrega muy puntual
7. Alto poder	7. Limitado número de proveedores	7. Alta calidad	7. Stock alto	7. Entrega relativamente puntual
5. Poder intermedio	5. Número de proveedores promedio	5. Calidad promedio	5. Stock promedio	5. Entrega medianamente puntual
3. Bajo poder	3. Cantidad de proveedores considerable	3. Calidad limitada	3. Stock ligeramente bajo	3. Entrega ligeramente impuntual
1. Bajísimo poder	1. Excesiva cantidad de proveedores	1. Calidad nula, baja o inexistente	1. Stock muy bajo o inexistente	1. Entrega impuntual

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°14



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

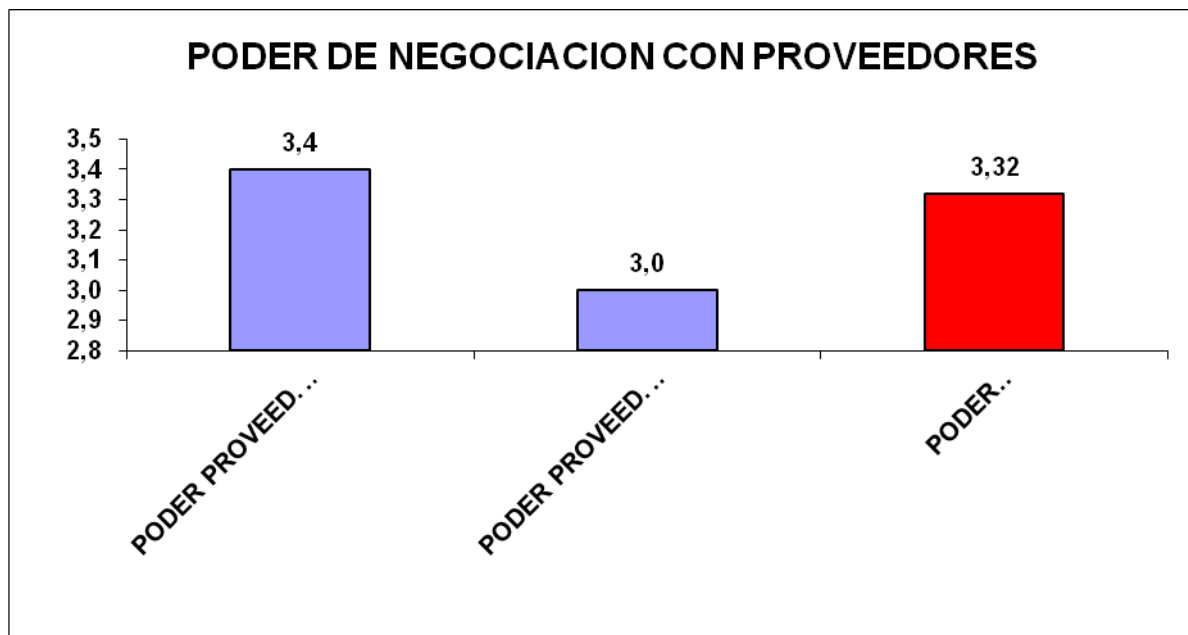
INTERPRETACIÓN

El resultado de la matriz de proveedores secundarios es de 3.5 , es decir el poder de negociación es bajo, debido a que hay muchos almacenes y casas dentales, además la compra de estos materiales e insumos no son muy continuos por ejemplo flúor en gel, alcohol, clorexhidina.

Además de materiales de oficina como papel bond, tóner, carpetas, etc. Útiles de aseo como papel higiénico, toallas de papel, cloro, desinfectante, que no constituyen un alto costo.

5.2.2.3.3 CONSOLIDADO PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES

Gráfico N°15



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACION

El poder de negociación en general de los proveedores de la Clínica Sonríe Ecuador es de 3,42, es decir es bajo, debido a que existen muchas casas y almacenes dentales en el mercado, sobretodo en la ciudad de Quito, además que suelen incumplir con los pedidos y con las fechas de entrega.

5.2.2.3.4 ANALISIS DE SUSTITUTOS

Cuadro N°33

ANALISIS DE SUSTITUTOS							PVC	
100 %	30%		10%		15%		20%	25%
SUSTITUTOS	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO
	6,2		5,4		1,6		3	3
	100%		100%		100%		100%	100%
	INNOVACION	TRADICION	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
	60%	40%	60%	40%	70%	30%	100%	100%
4,0	7	5	7	3	1	3	3	3

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°34

TOTAL	INNOVACIÓN	TRADICIÓN	ACCSESIBILIDAD	COBERTURA
10. Altísimo poder 7. Alto poder 5. Poder intermedio <u>3. Bajo poder</u> 1. Bajísimo poder	10. Muy innovador 7. innovador 5. Medianamente innovador 3. Poco innovador 1. Nada innovador	10. Utilizado como tradición totalmente 7. Utilizado como tradición 5. Medianamente utilizado como tradición 3. Levemente utilizado como tradición 1. Nada utilizado como tradición	10. Muy accesible 7. Accesible 5. Medianamente accesible 3. Poco accesible 1. Nada accesible	10. Amplia Cobertura Nacional 7. Cobertura nacional y local 5. Cobertura local 3. Cobertura Local limitada 1. Baja cobertura

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°35

POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	SERVICIO
10. Alto posicionamiento	10. Altos costos de publicidad. Publicidad especializada.	1. Sumamente caro en relación al valor recibido	10. Alto servicio personalizado
7. Posicionamiento normal	7. Publicidad dirigida.	3. Caro en relación al valor recibido	7. Servicio personalizado
5. Posicionamiento limitado	5. Publicidad limitada	5. Normal, del mercado.	5. Servicio normal
3. Posicionamiento deficiente	3. Publicidad deficiente	7. Barato en relación al valor recibido	3. Servicio con deficiente valor agregado
1. Bajo posicionamiento	1. Baja publicidad o Nula	10. Sumamente barato en relación al valor recibido	1. Servicio con bajo valor agregado

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Los sustitutos tienen muy bajo poder, debido a que la salud bucal es imprescindible para un mejor estilo de vida y es muy difícil encontrar sustitutos a la forma tradicional de atención dental-

5.2.2.3.5 ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PACIENTES

Cuadro N°36

100%					
%	ANÁLISIS DE PACIENTES				
100%	100%	25%	25%	25%	25%
	PODER PACIENTES	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	BUZZ
		3	5	7	10
		100%	100%	100%	100%
		NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	NRO CONTACTOS
	100%	100%	100%	100%	
6,3	3	5	7	10	

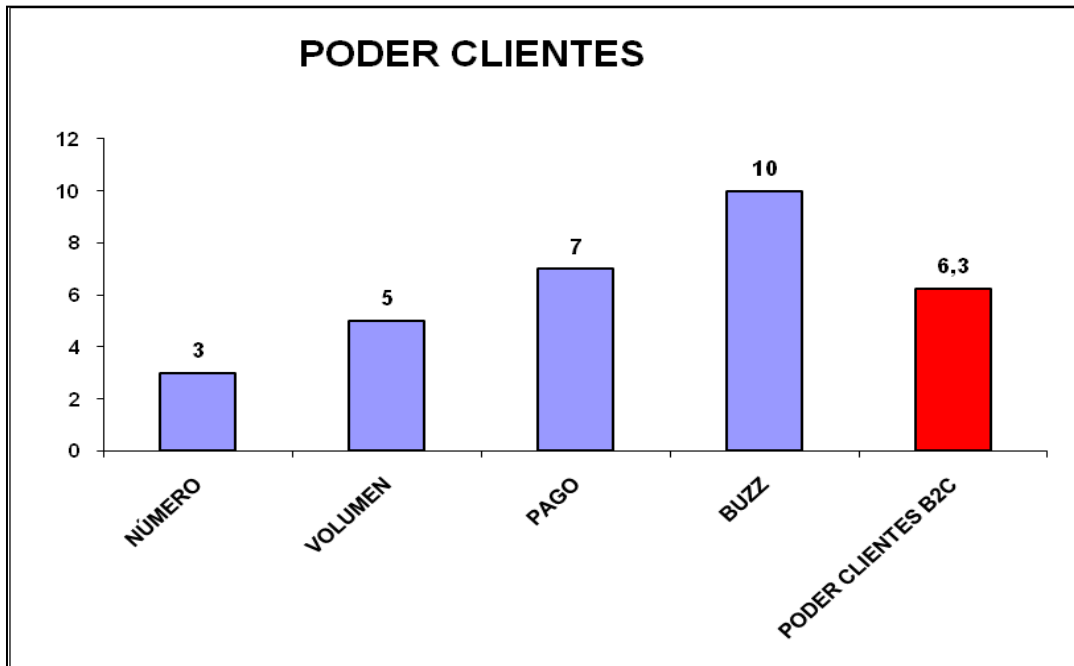
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°37

NUMERO	VOLUMEN	PAGO	BUZZ
10. Muy limitado número de clientes	10. Compras de gran volumen	10. Pago muy puntual	10. Gran cantidad de contactos
7. Limitado número de clientes	7. Compras de volumen	7. Pago relativamente puntual	7. Cantidad de contactos mayor
5. Número de clientes estándar (Ni muy bajo ni muy alto)	5. Compras estándar (valor promedio)	5. Pago medianamente puntual	5. cantidad de contactos promedio
3. Cantidad de clientes considerable	3. Compras de poco volumen	3. Pago ligeramente impuntual	3. Cantidad de contactos inferior
1. Excesiva cantidad de clientes	1. Compras de muy poco volumen	1. Pago impuntual	1. Cantidad de contactos muy inferior

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°16



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Mediante la matriz Poder de Negociación de los Pacientes (Clientes), se puede analizar el poder de negociación de estos con la Organización. Esta matriz ha reflejado un valor de 6.3 el mismo que nos manifiesta que el poder de negociación de los pacientes de la Clínica Sonríe Ecuador es intermedio. Sonríe Ecuador cuenta con un gran número de pacientes que realizan una compra estándar he ahí la razón del resultado sin embargo, es importante acotar que la razón de ser de cualquier negocio es el clientes (pacientes) , por ello se recomienda que siempre las estrategias utilizadas sean en base a la completa Satisfacción de los mismos.

Identificación de
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
Clinica Sonrie Ecuador

5.3 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.3.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro N°38

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Turismo médico- odontológico</p> <p>O2. Nuevas técnicas para tratamientos sin dolor</p> <p>O3. Creciente demanda de estética dental.</p> <p>O4. Avances Tecnológicos</p> <p>O5. Prestamos de parte de instituciones Financieras Públicas para el desarrollo.</p>	<p>A1. Aranceles para aparatos y equipos muy altos</p> <p>A2. Competencias de otras clínicas en el mercado tanto en tratamientos como en servicios.</p> <p>A3 .Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales</p> <p>A4. Inestabilidad Política</p> <p>A5. Políticas tributarias.</p>

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.3.2 EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

5.3.2.1 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Cuadro N°39

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEL ÉXITO			
OPORTUNIDADES			
Turismo Médico-Dental	0,07	2	0,14
Nuevas técnicas - Tratamientos	0,15	2	0,30
Estética dental	0,15	3	0,45
Avances Tecnológicos	0,06	4	0,24
Prestamos bancarios	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Altos aranceles para equipos	0,1	3	0,30
Competencia de otras clinicas	0,15	3	0,45
Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	0,15	2	0,30
Inestabilidad Política del país	0,07	3	0,21
Nuevas Politicas Tributarias	0,06	3	0,18
TOTAL	1		2,69

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°40

4	excelente
3	por arriba del promedio
2	promedio
1	deficiente

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Mediante la Matriz EFE se puede observar los resultados de la gestión de LA CLÍNICA SONRÍE ECUADOR, los préstamos bancarios con un peso del 0.04 es el más bajo, seguido por los avances tecnológicos con un peso del 0.06, el turismo médico dental que tiene un peso del 0.07, y por último encontramos a nuevas técnicas, estética dental, con un peso de 0.15, estos dos últimos factores son de suma importancia para el crecimiento de la empresa y para liderar el mercado Médico-Dental.

Las amenazas que se encuentran en la empresa son, las nuevas políticas tributarias con un peso de 0.06, seguido por la inestabilidad política con 0.07, los aranceles para la importación de productos odontológicos es un factor que alcanza un peso del 0.1 y los factores competencia en el mercado y lugar que ocupa la empresa entre principales rivales con peso de 0.15, esto nos enfoca a crear planes de contingencia para poder competir con estas amenazas.

El resultado total ponderado es de 2.69, el mismo que se encuentra por arriba de la media de 2.50, esto indica que se debe enfocar a diseñar estrategias para fortalecer las oportunidades y disminuir al máximo las amenazas para poder conseguir los objetivos planteados.

Análisis de recursos
Clinica Sonrie Ecuador

5.4 ANALISIS DE RECURSOS INTERNOS

5.4.1 MATRIZ CADENA DE VALOR CLINICA SONRIE ECUADOR

INTRODUCCION

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno dividiendo las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

5.4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS:

5.4.1.1.1 LOGISTICA INTERNA

Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos y procesos necesarios para brindar el servicio odontológico

Cuadro N°41

LOGISTICA INTERNA				
No	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	PROCESO DE COTIZACIONES DE MATERIALES	25,00%	5	1,25
2	PROCESO DE SELECCION DE PROVEEDORES	25,00%	4	1
4	ENTREGA DE MATERIALES A ALMACEN	25,00%	5	1,25
5	PROCESOS DE REGISTRO DE PACIENTES	25,00%	9	2,25
TOTAL		100,00%		5,75

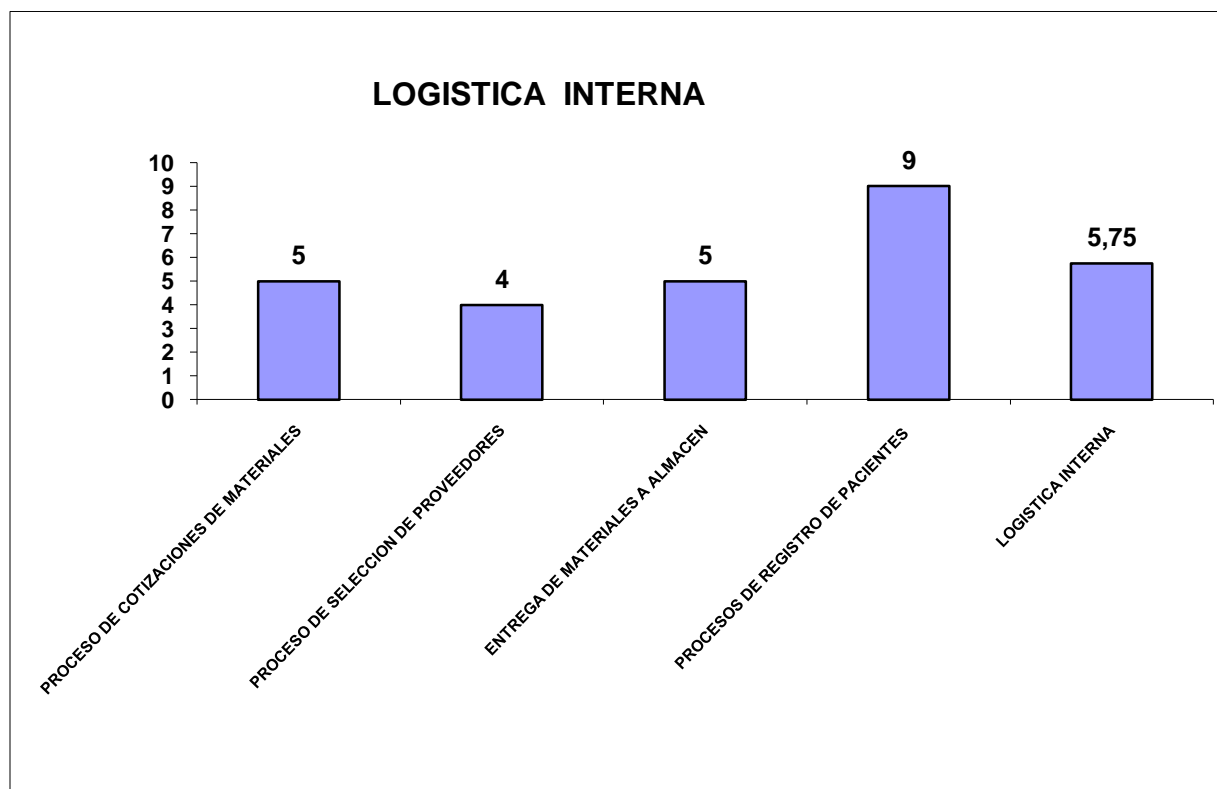
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°42

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado Diana Cruz M; Ecuador 2011

Gráfico N°17



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°43

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La logística interna de la Clínica Sonríe Ecuador presenta un valor medianamente percibido en el mercado exterior, se recomienda mejorar los procesos necesarios para brindar los productos odontológicos.

5.4.1.1.2 OPERACIONES

Actividades relacionadas con la transformación de los insumos y procesos para brindar el producto odontológico final.

Cuadro N°44

GESTION DE OPERACIONES				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	DISPONIBILIDAD DE LOS CONSULTORIOS	25.00%	9	2.25
2	DISTRIBUCION DE LOS PACIENTES A CADA PROFESIONAL	25.00%	5	1.25
3	DISTRIBUCION DE LOS TURNOS	20.00%	7	1.4
4	DISPONIBILIDAD DE LOS MATERIALES E INSUMOS	20.00%	9	1.8
5	REGISTRO DE PACIENTES	10.00%	9	0.9
TOTAL		100.00%		7.6

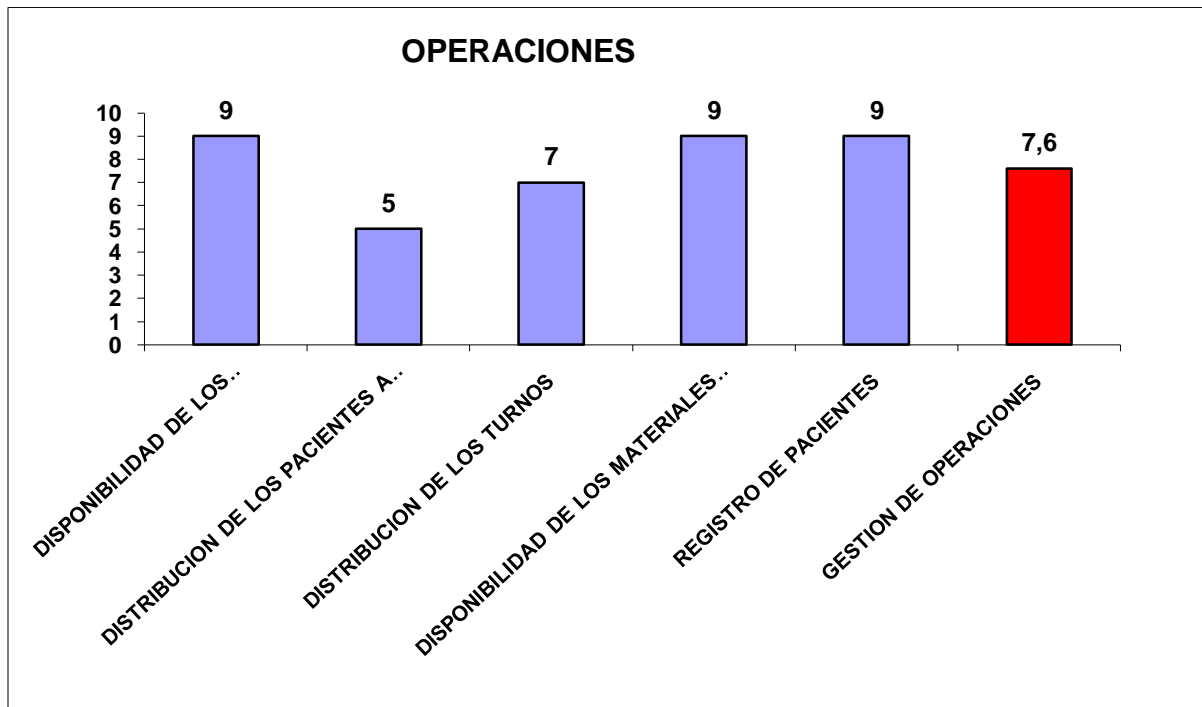
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°45

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°18



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°46

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Las operaciones de la clínica sonríe Ecuador reflejan un valor medianamente percibido en el mercado exterior, debido a que hay actividades que no están siendo manejadas con manuales de procedimientos ni bajo estándares.

Se recomienda buscar estrategias para aplacar estas deficiencias y mejorar las operaciones

5.4.1.1.3 LOGISTICA EXTERNA

Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.

Cuadro N°47

LOGISTICA EXTERNA				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	CREACION DE HISTORIAS CLINICAS POR PACIENTE	25,00%	10	2,5
2	ESTUDIO PROFUNDO DE CASOS PARA TRATAMIENTOS	25,00%	10	2,5
3	FLUJO DE LA INFORMACION DURANTE EL TRATAMIENTO	25,00%	9	2,25
4	SEGUIMIENTO DEL POST-TRATAMIENTO	25,00%	8	2
TOTAL		100,00%		9,25

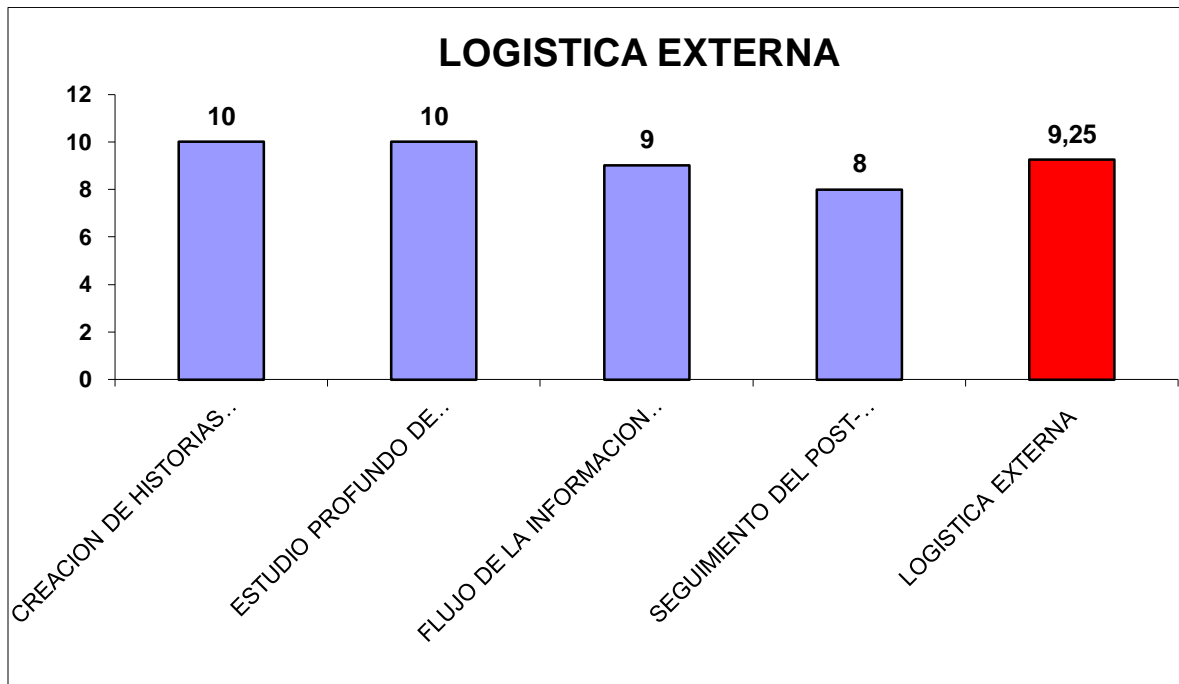
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°48

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°19



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°49

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La logística externa de la Clínica Sonríe Ecuador refleja un valor interno altamente percibido en el mercado, cabe resaltar que estas actividades lo realizan los Odontólogos tratantes, sin embargo se debe mejorar el seguimiento de los post-tratamientos, de esta manera se generaría un ventaja competitiva mayor.

5.4.1.1.4 MARKETING Y VENTAS

Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

Cuadro N°50

MARKETING Y VENTAS				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	DISEÑO DEL PLAN ANUAL DE MARKETING Y VENTAS	35,00%	1	0,35
2	PERCEPCION DE LA RELACION PRECIO Vs. VALOR	20,00%	9	1,8
3	UBICACION GEOGRAFICA DE LAS CLINICAS	25,00%	8	2
4	FIDELIZACION Y CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	20,00%	8	1,6
TOTAL		100,00%		5,75

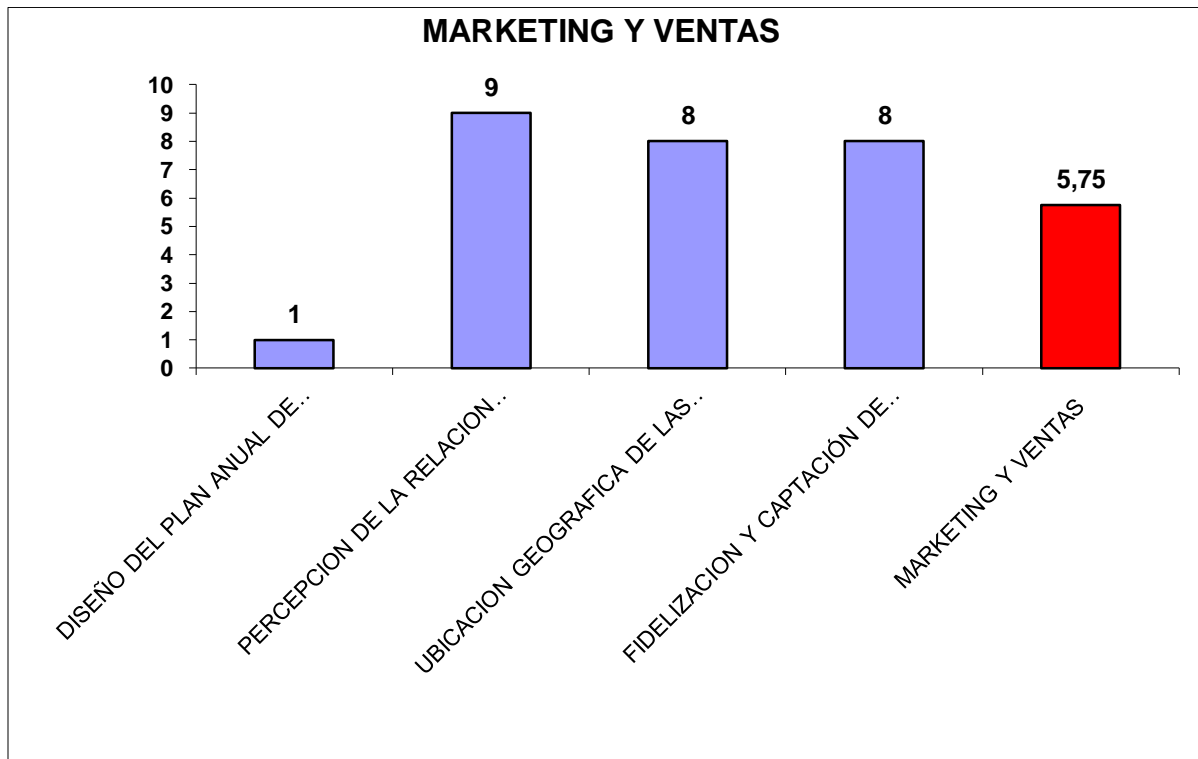
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°51

CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°20



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°52

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El marketing y ventas en la Clínica Sonríe Ecuador tienen un valor interno medianamente percibido en el mercado externo, debido a que no existe un plan de marketing, cabe recalcar que si existe una fidelización y captación de nuevos pacientes es debido a que los pacientes actuales reciben atención de calidad y estos a su vez recomiendan.

5.4.1.1.5 SERVICIOS

Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto, muchas veces se convierten en la ventaja competitiva.

Cuadro N°53

SERVICIOS				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	RAPIDEZ EN LA ATENCION	20,00%	8	1,6
2	PROTOCOLOS ODONTOLOGICOS	15,00%	9	1,35
3	RAPIDEZ EN EL PROCESO DE PAGO	20,00%	7	1,4
4	CALIDEZ DEL PROFESIONAL DE LA SALUD	30,00%	10	3
5	SALAS DE ESPERA CONFORTABLES	15,00%	5	0,75
TOTAL		100,00%		8,1

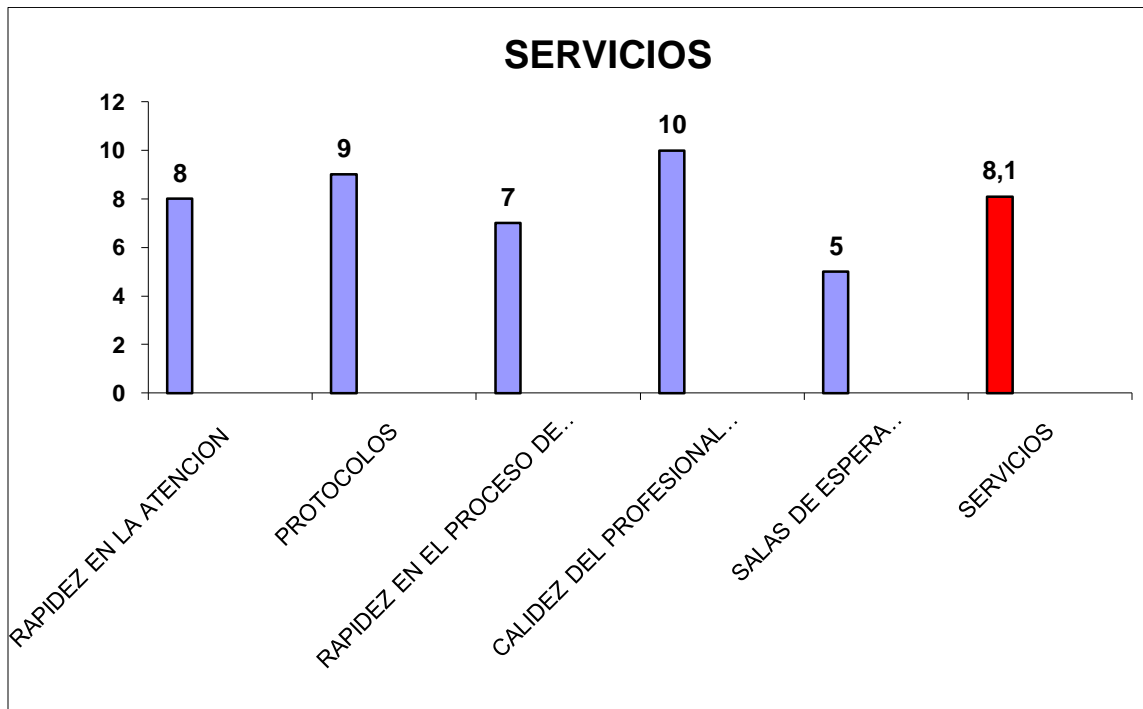
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°54

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°21



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°55

NIVEL DE VALORACIÓN DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El servicio en la Clínica Sonríe Ecuador tiene un valor interno altamente percibido en el mercado externo, no obstante falta para conseguir crear ventajas competitivas en cuanto al servicio. Se recomienda buscar estrategias para optimizar el servicio.

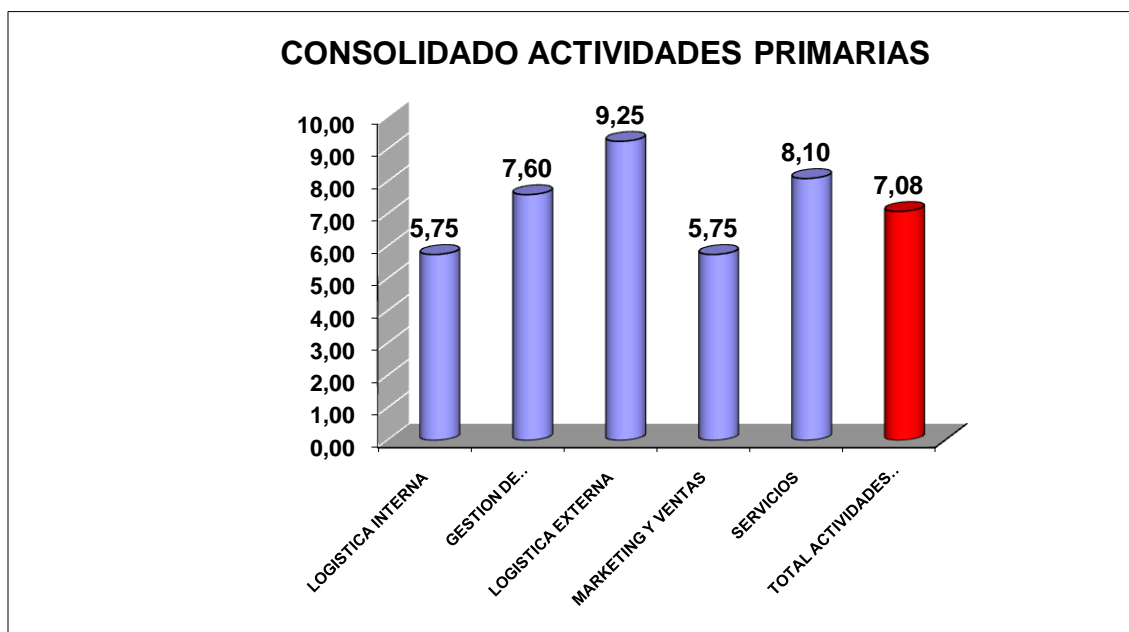
5.4.1.1.6 CONSOLIDADO ACTIVIDADES PRIMARIAS

Cuadro N°56

ELEMENTOS	V/INDIVIDUAL	COMPOSICION	PONDERACION
LOGISTICA INTERNA	5.75	15.00%	0.86
OPERACIONES	7.60	15.00%	1.14
LOGISTICA EXTERNA	9.25	10.00%	0.93
MARKETING Y VENTAS	5.75	30.00%	1.73
SERVICIOS	8.10	30.00%	2.43
TOTAL ACTIVIDADES PRIMARIAS		100.00%	7.08

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°22



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El consolidado de las actividades primarias produjo un resultado de 7.08, es decir el valor interno es medianamente percibido en el mercado externo, se recomienda buscar estrategias para mejorar el desempeño de logística interna y el marketing y ventas, para tener una mejor percepción de valor de la cadena en el mercado exterior.

5.4.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO:

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias

5.4.1.2.1 INFRAESTRUCTURA

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa.

Cuadro N°57

INFRAESTRUCTURA				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	INFORMES CONTABLES AL DIA	20.00%	3	0.6
2	EXISTENCIA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA	20.00%	1	0.2
3	PLAN DE PRESUPUESTOS	20.00%	2	0.4
4	MANEJO DE PROCESOS	20.00%	1	0.2
5	POLITICAS PARA EL MANEJO DE COBRANZAS Y PAGOS	20.00%	8	1.6
TOTAL		100.00%		3

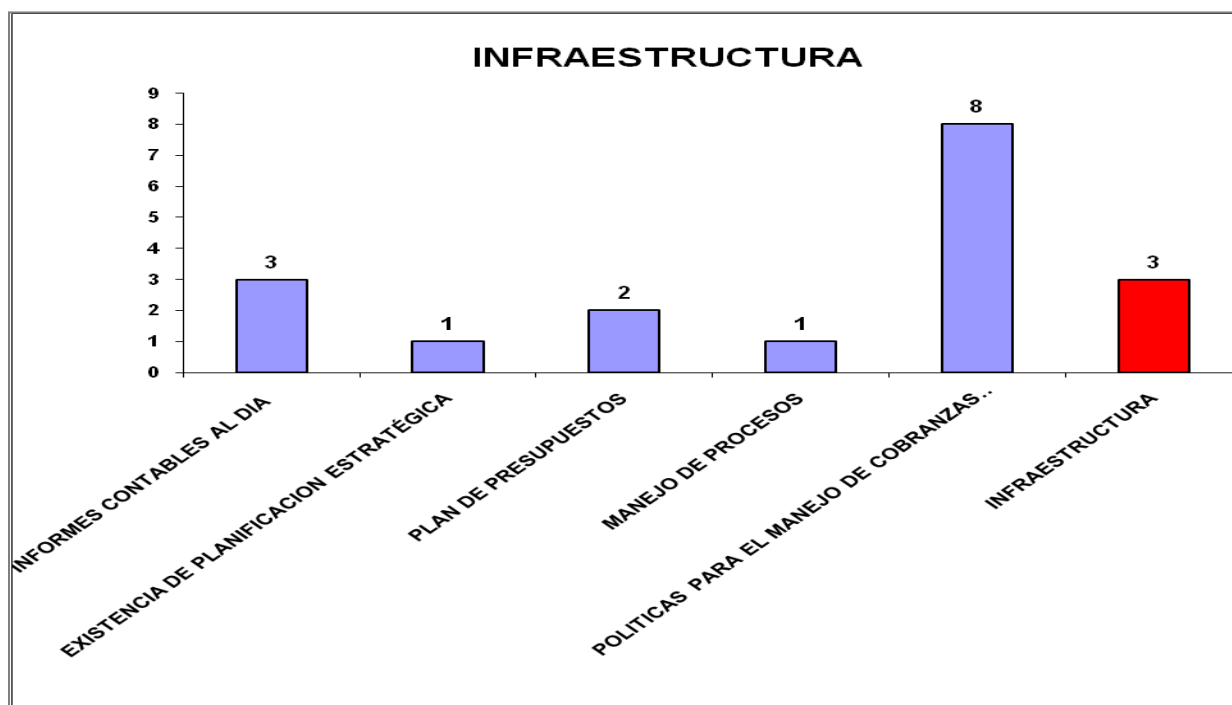
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°58

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°23



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°59

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La infraestructura que presenta la Clínica Sonríe Ecuador tiene un valor interno con nula percepción en el mercado externo, debido a sus deficiencias en el área contable-financiero y la falta de un plan estratégico que plantee las directrices para un mejor funcionamiento. Se recomienda buscar formas para superar estos problemas.

5.4.1.2.2 TALENTO HUMANO

Cuadro N°60

TALENTO HUMANO				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	PLAN ANUAL DE CAPACITACION	15,00%	1	0,15
2	PLAN DE INCENTIVOS	15,00%	1	0,15
3	ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES	20,00%	3	0,6
4	ESTILOS DE LIDERAZGO	25,00%	3	0,75
5	AMBIENTE DE TRABAJO	25,00%	3	0,75
TOTAL		100,00%		2,4

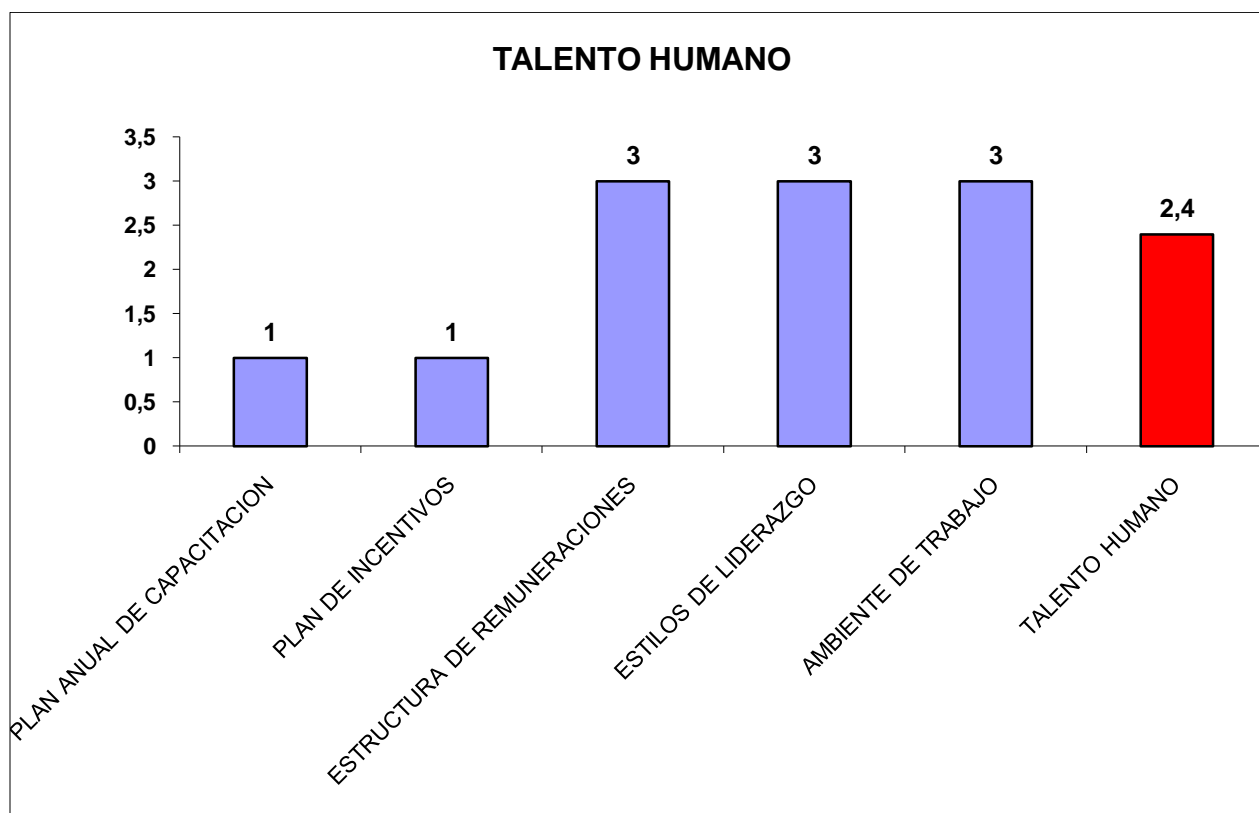
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°61

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°24



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°62

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.4.1.2.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Cuadro N°63

INVESTIGACION Y DESARROLLO				
No.	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	PRESUPUESTO PARA I+D	30,00%	1	0,3
2	PROPUESTA DE GENERACION DE IDEAS	25,00%	2	0,5
3	ATENCION A QUEJAS Y SUGERENCIAS	25,00%	1	0,25
4	ANALISIS DE NUEVAS POSIBILIDADES DE MERCADO	20,00%	5	1
TOTAL		100,00%		2,05

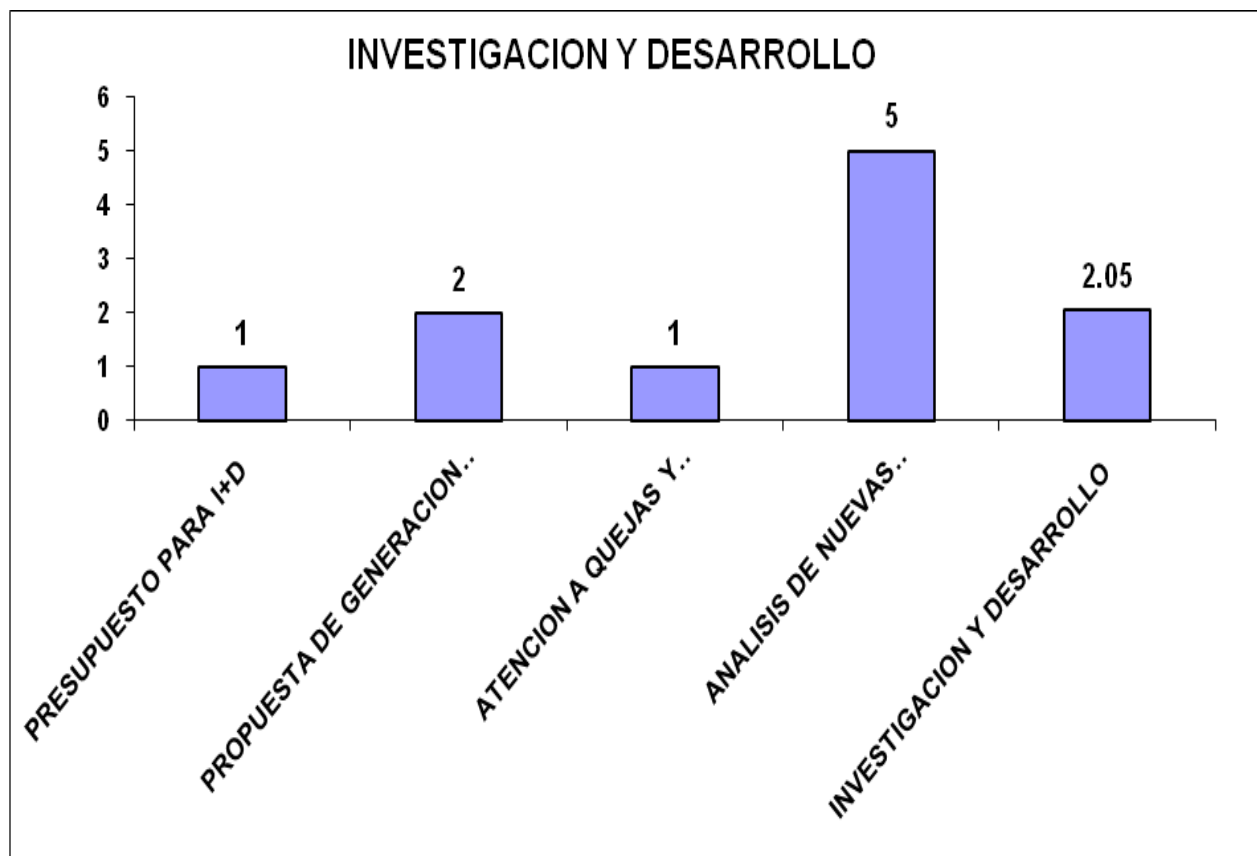
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°64

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°25



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°65

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.4.1.2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro N°66

ADMINISTRACION DE RECURSOS				
N	FACTORES	COMPOSICION	CALIFICACION	PONDERACION
1	MANEJO DEL PRESUPUESTO MAESTRO	20,00%	1	0,2
2	ADMINISTRACION DEL FLUJO DE CAJA	20,00%	1	0,2
3	ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO (LIQUIDEZ)	20,00%	2	0,4
4	POLITICAS DE PAGO A PROVEEDORES	20,00%	7	1,4
5	POLITICAS DE COBRO A PACIENTES	20,00%	9	1,8
TOTAL		100,00%		4

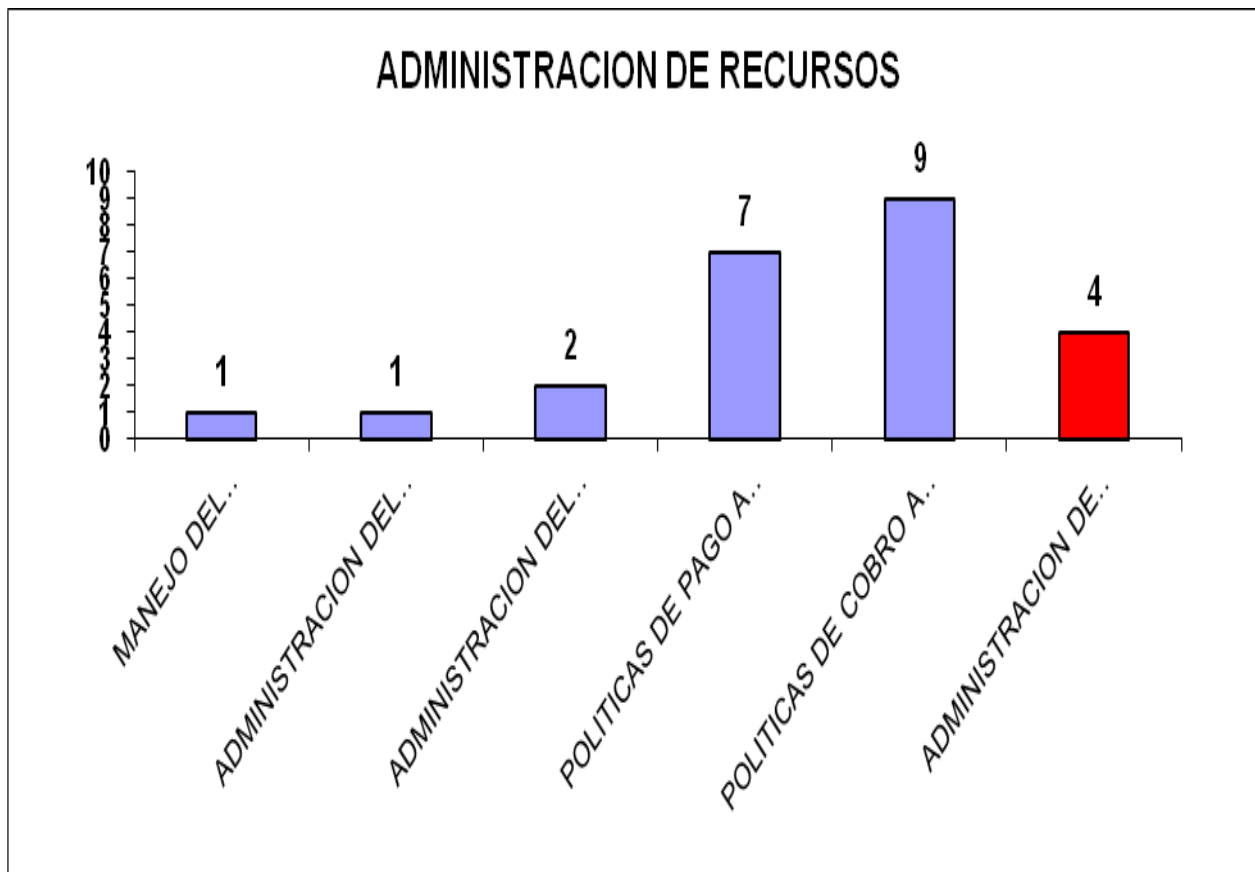
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°67

CALIFICACION DE ATRIBUTOS	
1 a 3	DEBILIDADES CRITICAS EN LA GENERACION DE VALOR
4 A 6	DEBILIDADES PERCEPTIBLES EN LA GENERACION DE VALOR
7 a 8	FORTALEZAS DE VALOR POSITIVO AL PROCESO
9 a 10	FORTALEZAS DE VALOR OPTIMO AL MEJORAMIENTO DEL PROCESO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°26



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°68

NIVEL DE VALORACION DE LA CADENA	
De 0 a 3	VALOR INTERNO CON NULA PERCEPCION EN EL MERCADO EXTERNO
De 3,1 a 5	VALOR INTERNO MINIMAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 5,1 a 8	VALOR INTERNO MEDIANAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO
De 8,1 a 10	VALOR INTERNO ALTAMENTE PERCIBIDO EN EL MERCADO EXTERNO

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

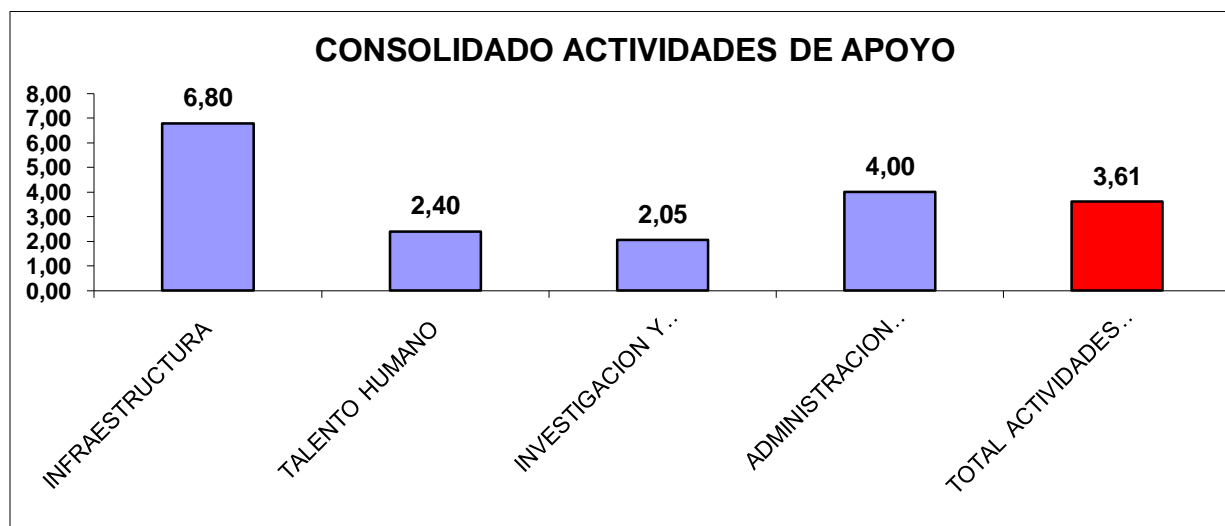
5.4.1.2.5 CONSOLIDADO ACTIVIDADES DE APOYO

Cuadro N°69

ELEMENTOS	V/INDIVIDUAL	COMPOSICION	PONDERACION
INFRAESTRUCTURA	6,80	20,00%	1,36
TALENTO HUMANO	2,40	35,00%	0,84
INVESTIGACION Y DESARROLLO	2,05	20,00%	0,41
ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS	4,00	25,00%	1,00
TOTAL ACTIVIDADES DE APOYO		100,00%	3,61

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°27



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACION

El consolidado de las actividades de apoyo produjo un resultado de 3,61 es decir el valor interno es mínimamente percibido en el mercado externo debido a varias deficiencias en factores como talento humano , investigación y desarrollo, administración de recursos e inclusive en la infraestructura general de la clínica, se recomienda analizar a profundidad y buscar estrategias para optimizar el desarrollo de la organización.

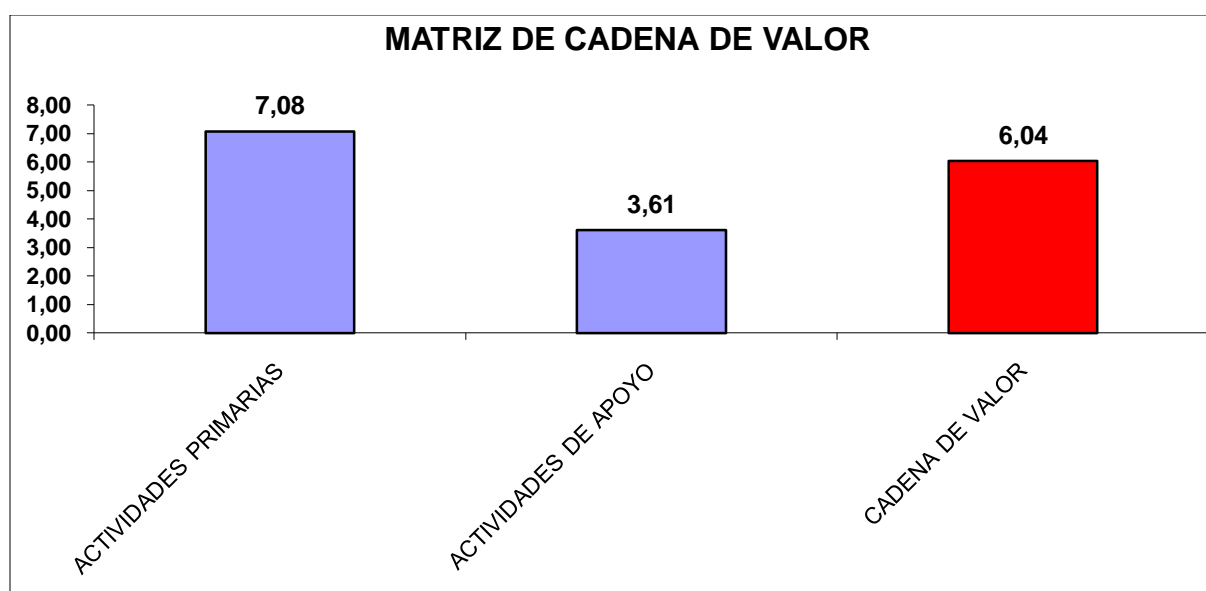
5.4.1.3 RESULTADO GLOBAL CADENA DE VALOR

Cuadro N°70

ELEMENTOS	v/INDIVIDUAL	COMPOSICION	PONDERACION
ACTIVIDADES PRIMARIAS	7,08	70,00%	4,95
ACTIVIDADES DE APOYO	3,59	30,00%	1,08
CADENA DE VALOR	5,33	100,00%	6,03

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°28



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El resultado global de la cadena de valor es decir, el consolidado entre las actividades primarias y las actividades de apoyo es de 6.04, cabe recalcar que las actividades primarias representan el 70% de la cadena de valor y las actividades de apoyo el 30% restante.

Este resultado deja ver las deficiencias de algunos factores dentro de la cadena, es recomendable analizar a cabalidad los agentes de menor puntaje y buscar estrategias para mejorar la productividad de la Clínica Sonríe Ecuador

5.4.2 MODELO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE BASADO EN LAS CUATRO S DEL SERVICIO

Cuadro N°71

Support- Soporte	Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Soporte
30%				
Explicación detallada de la enfermedad bucal y efectos	35%	100%	10	9,60
Información adecuada de los tratamientos	25%		10	
Capacitación en el buen manejo en los tratamientos	20%		9	
Seguimiento de la enfermedad y del tratamiento	20%		9	
Speed -Velocidad	Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Velocidad
25%				
Tiempo de espera	15%	100%	8	9,25
Tiempo de consulta	15%		7	
Tiempo de los tratamientos	35%		10	
Observación de resultados	35%		10	
0%				

	Scope - Variedad		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Variedad
	25%					
Scope		Personalización de los tratamientos	35%	100%	9	8,60
		Flexibilidad en las peticiones de los pacientes	15%		9	
		El profesional pueda ofrecer variaciones en los tratamientos	20%		7	
		Adaptabilidad de los tratamientos fijos y removibles	30%		9	
		0%			0%	9,14

	Stock - Capacidad		Ponderación	Total Ponderado	Calificación	Disponibilidad
	20%					
Stock		Profesionales especializados y proactivos	30%	100%	9	9
		Horarios de Atención Lunes - Sábados	30%		9	
		Nuevos y mejorados tratamientos	25%		9	
		Disponibilidad de recursos para una mejor atención	15%		9	

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°72

CALIFICACION	
1 a 3	El cliente no considera un buen servicio
4 a 6	El servicio es notado por el cliente
7 a 10	El servicio de atención al cliente es sumamente desarrollo y lo utiliza como su herramienta de diferencia

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°73

MADUREZ POR VARIABLE	
Support	9,60
Speed	9,25
Scope	8,60
Stock	9,00
Nivel de satisfacción al cliente	9,14

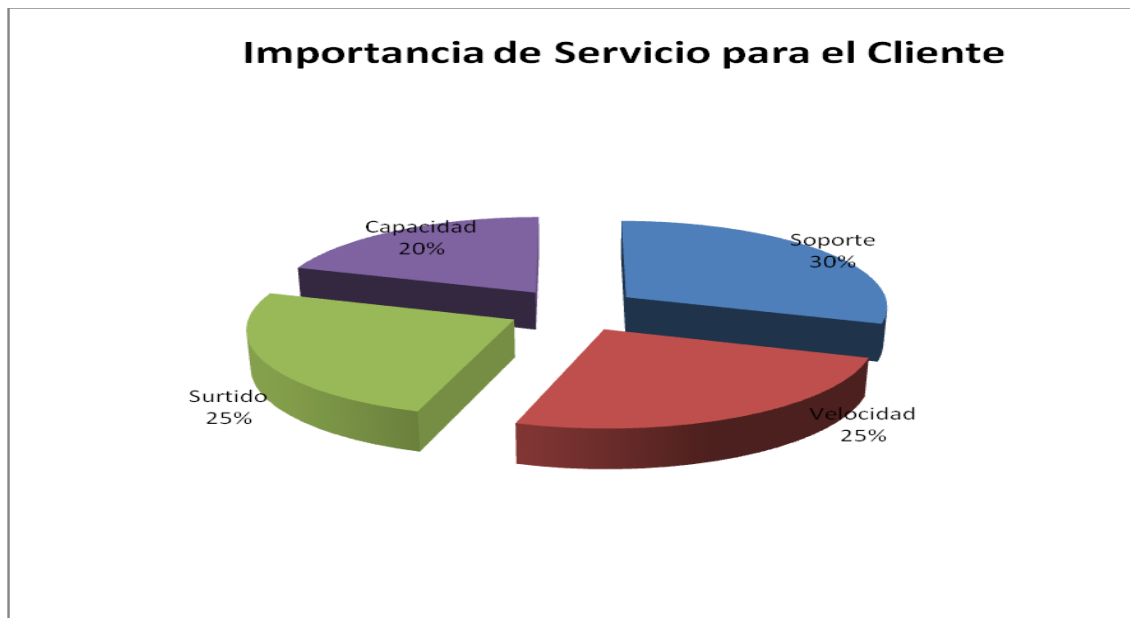
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°74

Importancia del servicio para el cliente	
Soporte	30%
Velocidad	25%
Surtido	25%
Capacidad	20%

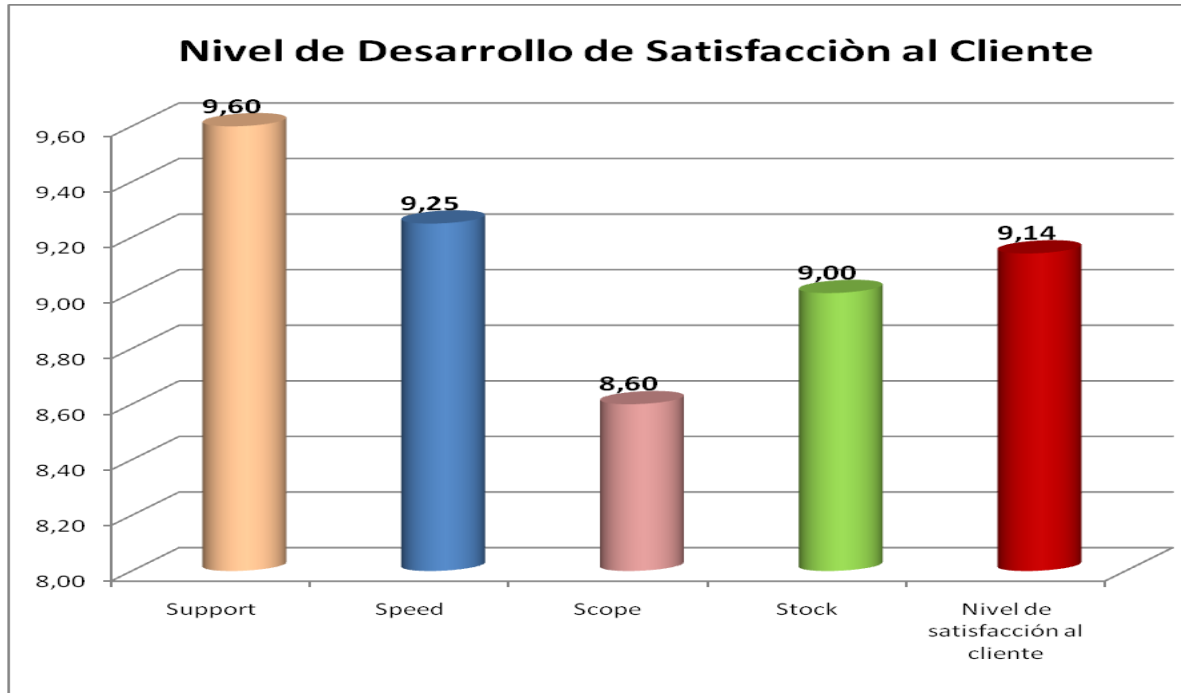
Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°29



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°30



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N°75

Nivel de desarrollo de satisfacción al paciente	
Generación	Etapas estratégicas
1ra (DE 0 A 2)	El cliente no satisface sus necesidades
2da (DE 2,1 A 4)	El cliente no visualiza un buen servicio al cliente
3ra (DE 4,1 A 6)	La empresa trata de enfocar su accionar en el servicio
4ta (DE 6,1 A 8)	El cliente visualiza un buen servicio al cliente y satisface sus necesidades
5ta (DE 8,1 A 10)	La empresa a volcado todos sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y lo ha logrado.

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

El resultado global de la Matriz de satisfacción al paciente, da como resultado 9.14, es decir la empresa ha volcado todos sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y lo ha logrado, sin embargo cabe resaltar que este modelo se basa únicamente en la satisfacción en cuanto a la atención odontológica y se mide factores que brindan los Profesionales de la Salud Bucal de la Clínica.

Se recomienda seguir en este proceso y mejorar los pocos factores que afectan a la satisfacción total del paciente, de esta manera se generará mayor fidelidad y se podrán captar mayor cantidad de pacientes.

5.4.3 MATRIZ DE LA EXPERIENCIA ATRIBUTOS ESPERADOS – PERCIBIDOS

La matriz de la experiencia es una herramienta de gestión, y se la utiliza para evaluar los productos y servicios que las empresas se encuentran brindando contra los productos y servicios que los usuarios del producto o servicio esperan.

5.4.3.1 ATRIBUTOS ESPERADOS

Cuadro N°76

FACTOR	ATRIBUTOS ESPERADOS	% PONDERACION	PROMEDIO PONDERADO
TRATAMIENTOS SIN DOLOR	10	23%	2.286
CALIDEZ DEL PROFESIONAL	10	21%	2.114
MEJORES TRATAMIENTOS	10	21%	2.057
RAPIDEZ EN TRATAMIENTOS	9	21%	1.8513
TIEMPOS DE RECUPERACIÓN	9	15%	1.3374
TOTAL PONDERADO		100%	9.6457

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

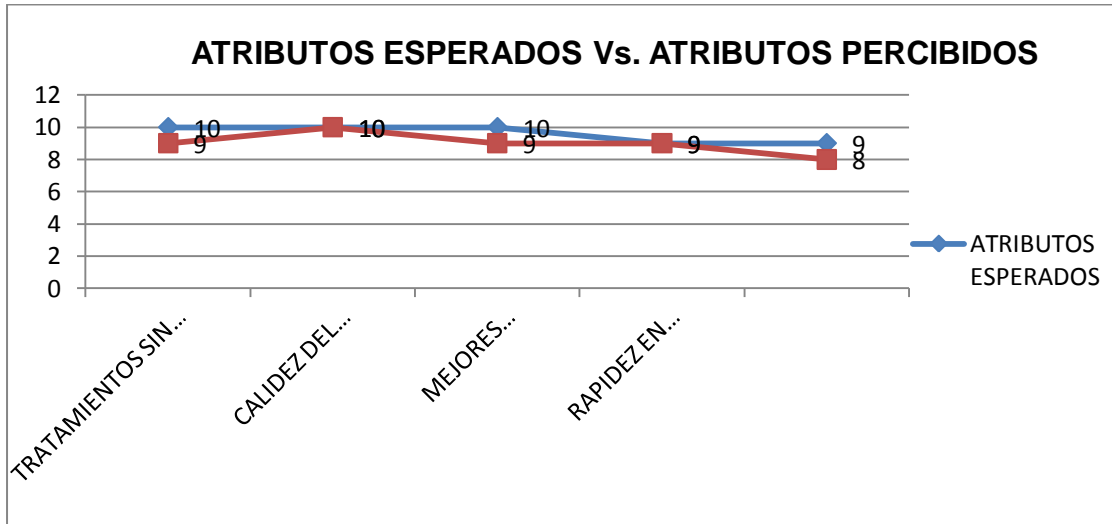
5.4.3.2 ATRIBUTOS PERCIBIDOS

Cuadro N°77

FACTOR	ATRIBUTOS PERCIBIDOS	% PONDERACION	PROMEDIO PONDERADO
TRATAMIENTOS SIN DOLOR	9	23%	2.0574
CALIDEZ DEL PROFESIONAL	10	21%	2.114
MEJORES TRATAMIENTOS	9	21%	1.8513
RAPIDEZ EN TRATAMIENTOS	9	21%	1.8513
TIEMPOS DE RECUPERACIÓN	8	15%	1.1888
TOTAL PONDERADO		100%	9.0628

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°31



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

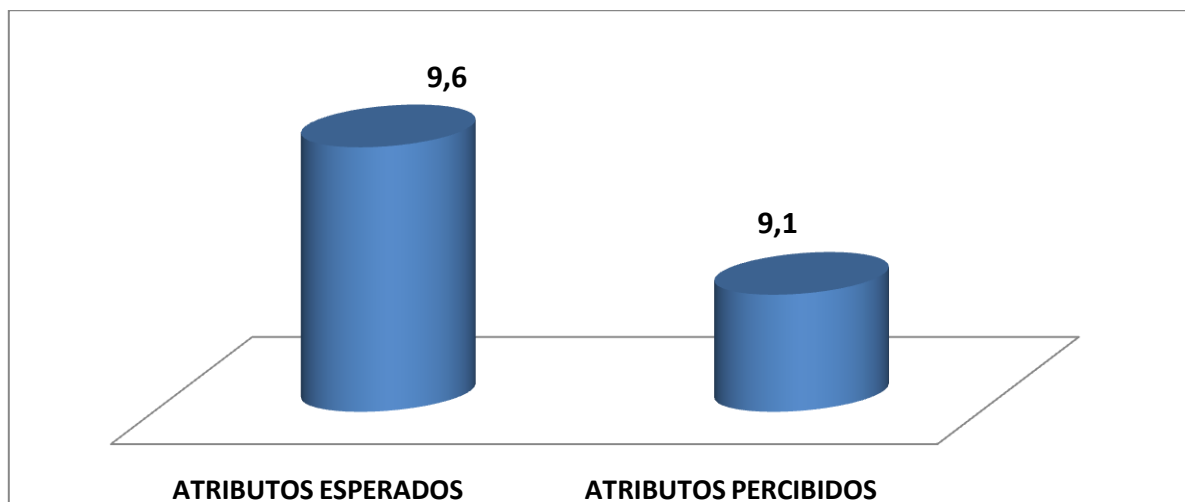
5.4.3.3 NIVEL DE SATISFACCION GENERAL COMPARATIVA

Cuadro N°78

ATRIBUTOS ESPERADOS	9,6
ATRIBUTOS PERCIBIDOS	9,1

Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

Gráfico N°32



Elaborado: Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La Matriz de la Experiencia de la Clínica Sonríe Ecuador refleja la diferencia entre lo que los pacientes esperan del servicio que esta ofrece versus lo que obtienen, y se puede observar claramente que la diferencia entre estas dos es apenas de 0.5 puntos, se podría explicar esta puntuación a que el servicio odontológico en la Clínica es de muy alta calidad, sin embargo hay que mejorar en algunos aspectos como el tiempo de recuperación, creando así una gran ventaja competitiva.

5.4.4 MATRIZ DEL CLIMA LABORAL CLINICA SONRIE ECUADOR

Cuadro N°79

Perspectiva	Ponderación perspectiva	Ponderación variable	Calificación Gerencial	Calificación Profesionales Salud	Calificación nivel Operacional	Calificación variable	Calificación perspectiva
			43%	20%	37%		
Liderazgo	100%		3,8	8	2		
Liderazgo y motivación a personal para generación de valor	13%	40%	2	8	2	3,2	3,974
Establecimiento procesos de intercambio de información		60%	5	8	2	4,49	
Competencias			2	8	2		
Competencias en base a perfiles de compatibilidad	15%	40%	2	8	2	3,2	3,2
Establecimiento competencias y desarrollo		60%	2	8	2	3,2	
Conocimiento			1	5,8	1		
Intercambio de conocimiento y de planes	14%	35%	1	9	1	2,6	2
Conocimiento de plan estratégico		40%	1	1	1	1	
Generación de conocimiento a través de reuniones / foros		25%	1	9	1	2,6	
Comunicación			3	6,2	4,6		
Buenas relaciones interpersonales	16%	40%	3	8	7	5,48	4
Escucha de parte de gerencias		40%	4	3	4	3,8	
Actividades extracurriculares		20%	1	9	1	2,6	
Trabajo en equipo			1	8,55	5,3		
Acciones coordinadas	12%	50%	1	8	2	2,77	3,98
Colaboración con otras áreas		50%	1	9	8	5,19	
Organización y empowerment			1,45	9	1		
Delegación de decisiones cerca al cliente	11%	45%	2	9	1	3,03	2,7935
Procesos definidos claramente		55%	1	9	1	2,6	
Predisposición			3	9	3		
Iniciativa y proactividad	9%	30%	3	9	3	4,2	4,2
Predisposición a colaborar		70%	3	9	3	4,2	
Incentivos			1	5,9	1		
Sistema de incentivos a resultados de colaboración	10%	60%	1	8	1	2,4	2,16
Comodidad en puesto de trabajo		40%	1	5	1	1,8	
Subtotales			2,0635	7,46	2,552		
Nivel de madurez							3,33

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

REFERENCIA

Cuadro N° 80

LIDERAZGO	COMPETENCIAS	CONOCIMIENTO	COMUNICACIÓN	T. EQUIPO	ORGANIZACIÓN	PREDISPOSICIÓN	INCENTIVOS
<p>10: Gran sentido de iniciativa, respaldo a compañeros, responsabilidad, capacidad de comunicación, empatía, amistad.</p> <p>5: Existe una relación más operativa antes que personal. No existen vínculos personales.</p> <p>1: Rechazo a la persona, antipatía, cumplimiento basado en responsabilidad.</p>	<p>10: El entrevistado siente que los perfiles están muy de acuerdo a las funciones que se realizan en su área.</p> <p>Excelente desarrollo de amplitud y enriquecimiento de puesto.</p> <p>5: Los perfiles medianamente se adaptan a las funciones que se realizan en el área.</p> <p>1: Los perfiles son totalmente erróneos a los cargos desempeñados.</p>	<p>10: Alto nivel de generación y e intercambio de conocimiento dentro de toda la cadena de valor.</p> <p>5: Nivel medio de generación e intercambio de conocimiento interdepartamental o a nivel de empresa</p> <p>1: Desinterés en busca y generación de conocimiento, apatía. Cualquier esfuerzo por generar conocimiento reside a nivel individual.</p>	<p>10: Alto nivel de generación e intercambio de información, la misma que es entendible, está depurada y es de fácil administración y disponible a toda la cadena de valor.</p> <p>5: Nivel medio de generación e intercambio de información interdepartamental, o a nivel de empresa, la misma que es incompletamente depurada o sin el soporte debido.</p> <p>1: La información está incompleta o es poco confiable y reside a nivel individual.</p>	<p>10: Orientación a trabajo en equipo total</p> <p>5: Orientación a nivel departamental</p> <p>1: Orientación a nivel individual.</p>	<p>10: Orientación a toda la cadena de valor</p> <p>5: Orientación a nivel departamental o empresa</p> <p>1: Orientación a nivel individual.</p>	<p>10: Gran predisposición</p> <p>5: Predisposición exigida por la empresa.</p> <p>1: Desinterés y falta de colaboración.</p>	<p>10: Existe un sistema de incentivos considerando a toda la cadena.</p> <p>5: Existe un sistema de incentivos a nivel departamental o de empresa.</p> <p>1: No existe un sistema de incentivos.</p>

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.4.4.1 CALIFICACIÓN DE LA MATRIZ

9 - 10: Colaboración para el intercambio de información y generación de valor en toda la cadena de valor.

7 - 8: Colaboración para el intercambio de información y generación de valor dentro de la empresa.

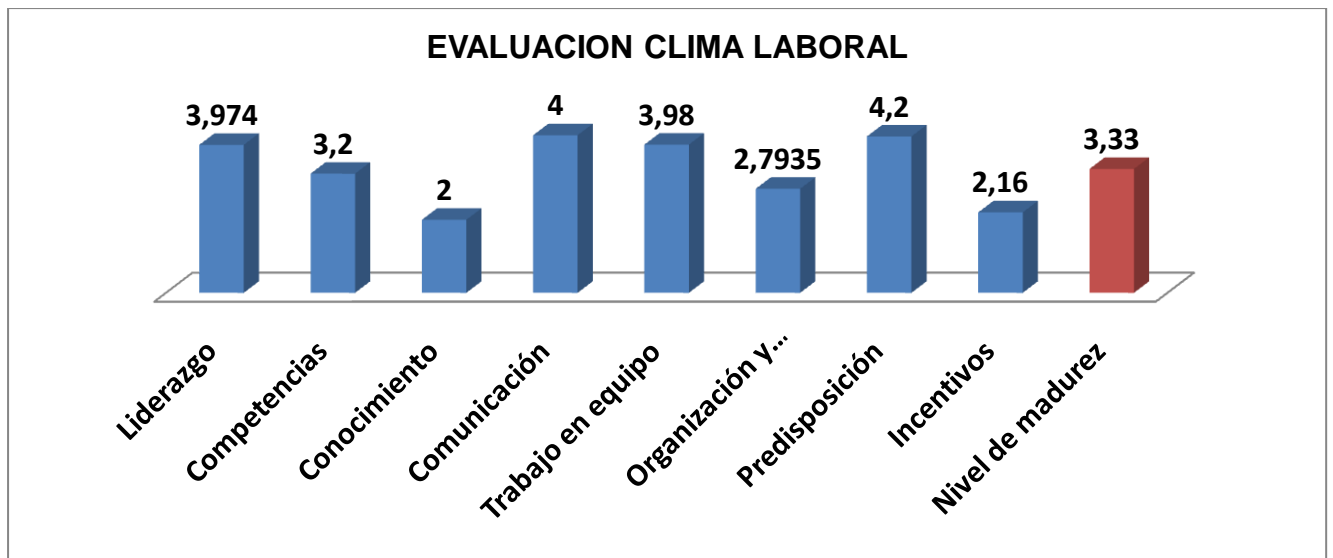
5 - 6: Cambios culturales y orientación de colaboración enfocada a cliente. Proceso no formal.

3 - 4: Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

1 - 2: Colaboración individual con el cliente.

EVALUACION CLIMA LABORAL

Gráfico N°33



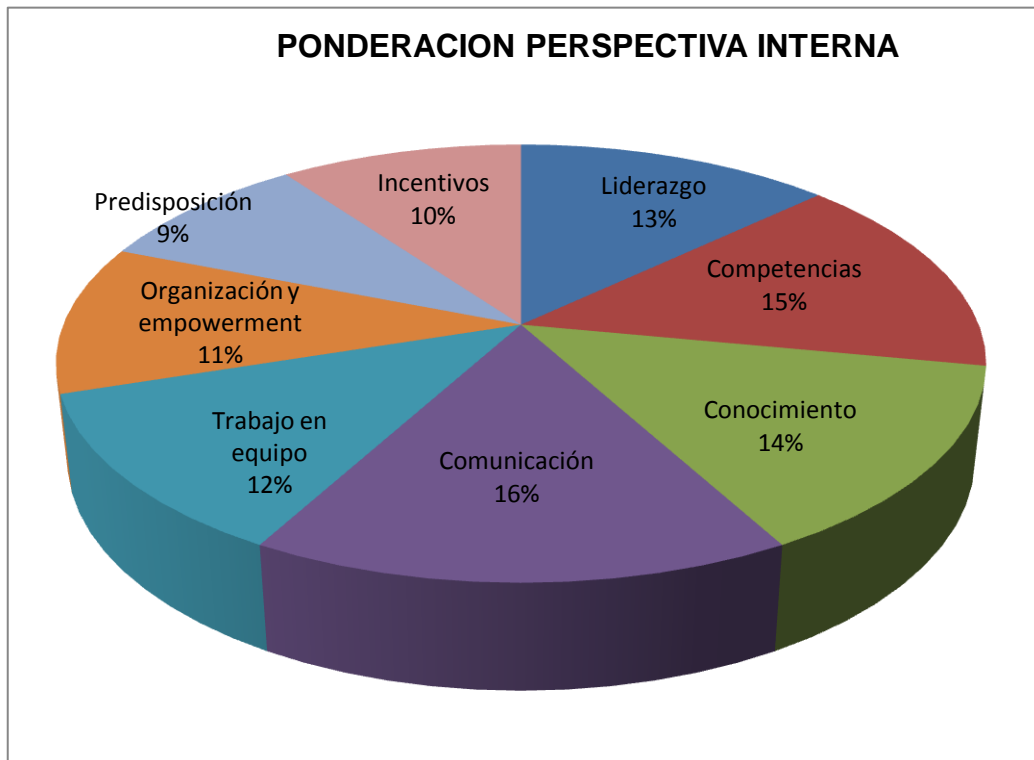
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al resultado global de 3.33, desarrollado en la matriz de Clima Laboral de la Clínica Sonríe Ecuador, se ha llegado a la conclusión que el personal tiene una colaboración funcional aislada a nivel departamental. Y se recomienda que se adopten medidas para mejorar cada uno de los factores que fueron evaluados en esta matriz como son el liderazgo, las competencias, el conocimiento, la comunicación, el trabajo en equipo, la organización y empowerment, predisposición, e incentivos.

PONDERACION PERSPECTIVA INTERNA

Gráfico N°34



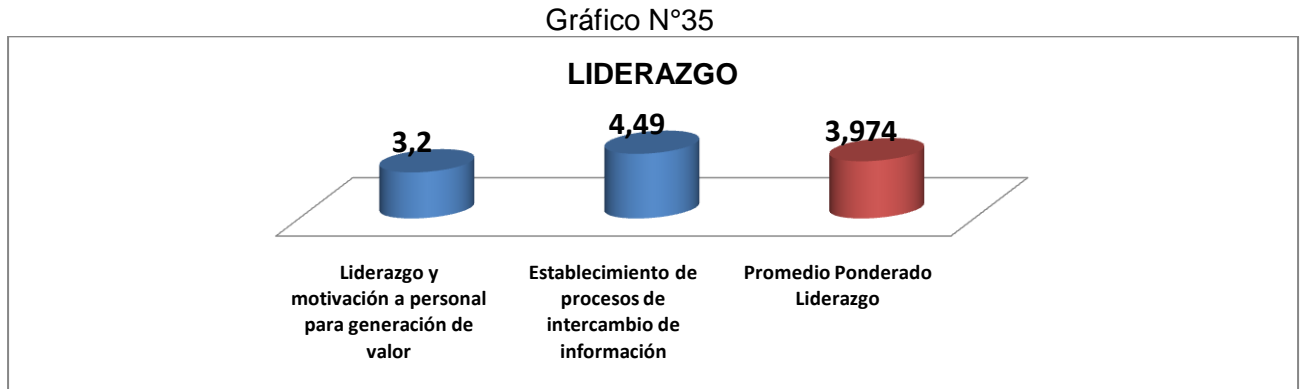
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Se ha designado porcentajes de acuerdo a la importancia de cada factor, es así como se ubica a la comunicación como el eje principal de la empresa, seguido por el conocimiento, competencias, el liderazgo, trabajo en equipo, organización y empowerment, incentivos y predisposición.

5.4.4.2 DESGLOCE MATRIZ CLIMA LABORAL

5.4.4.2.1 LIDERAZGO

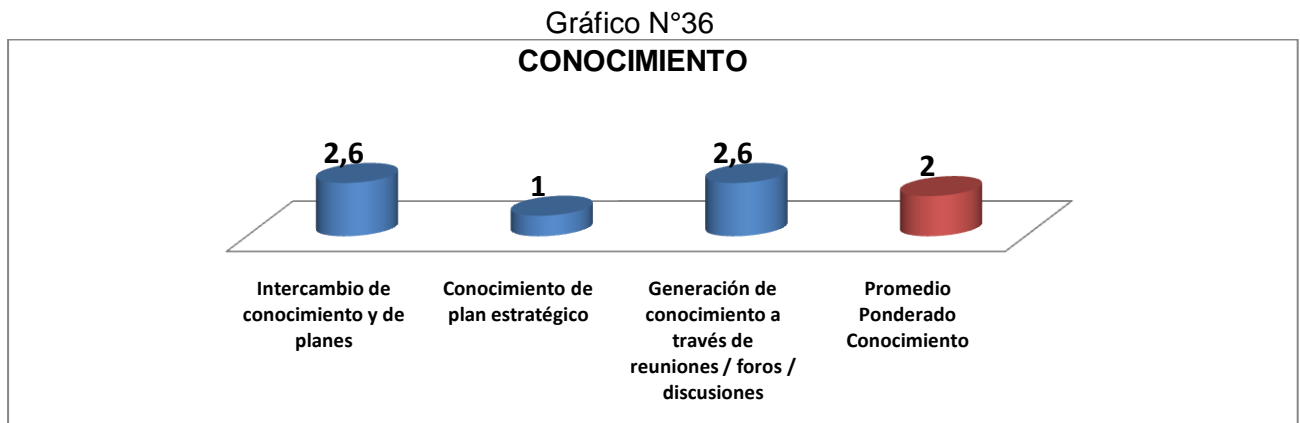


Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

5.4.4.2.2 CONOCIMIENTO



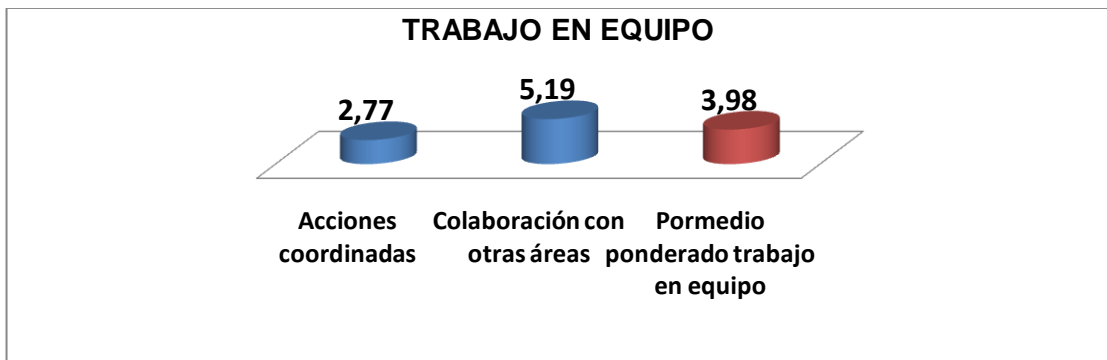
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración individual con el cliente. Se recomienda capacitaciones y reuniones de trabajo para intercambiar información y sobretodo el diseño de un plan estratégico

5.4.4.2.3 TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico N°37



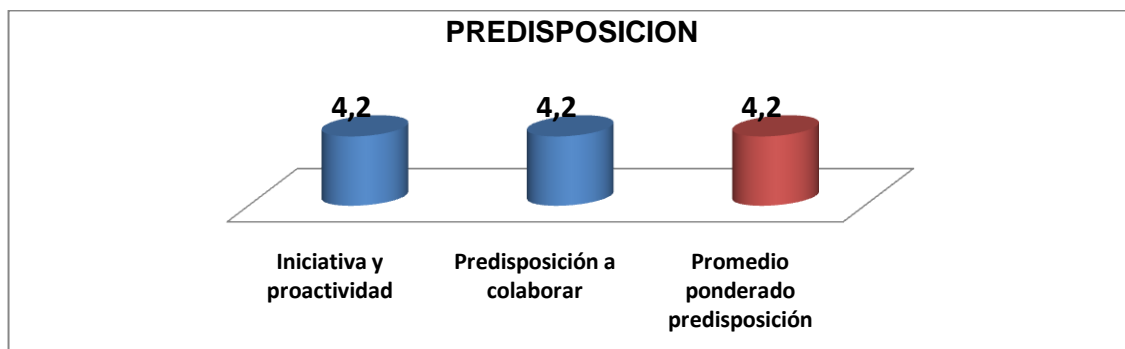
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

5.4.4.2.4 PREDISPOSICIÓN

Gráfico N°38



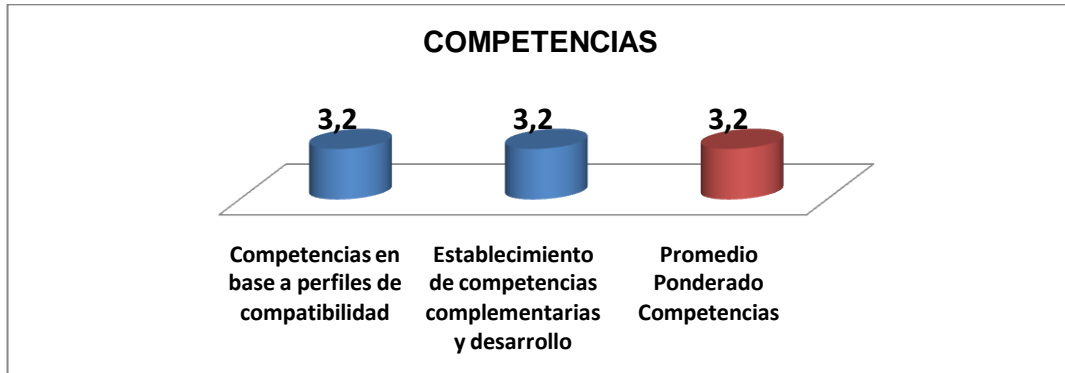
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

5.4.4.2.5 COMPETENCIAS

Gráfico N°39



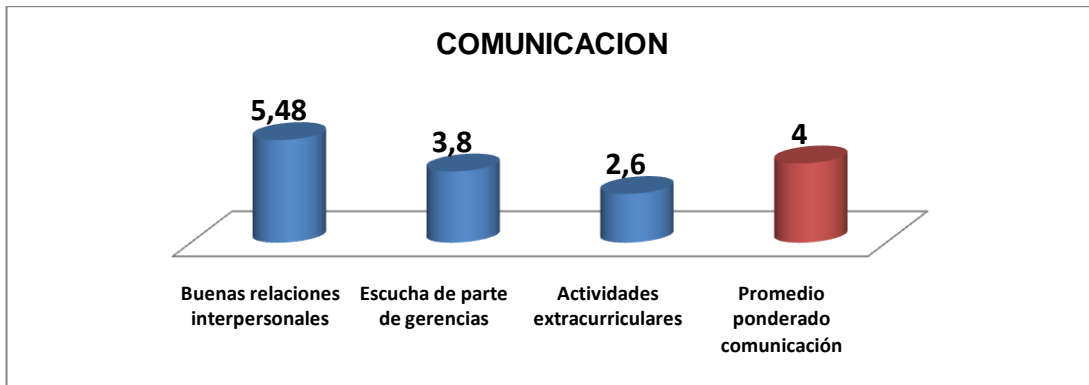
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

5.4.4.2.6 COMUNICACIÓN

Gráfico N°40



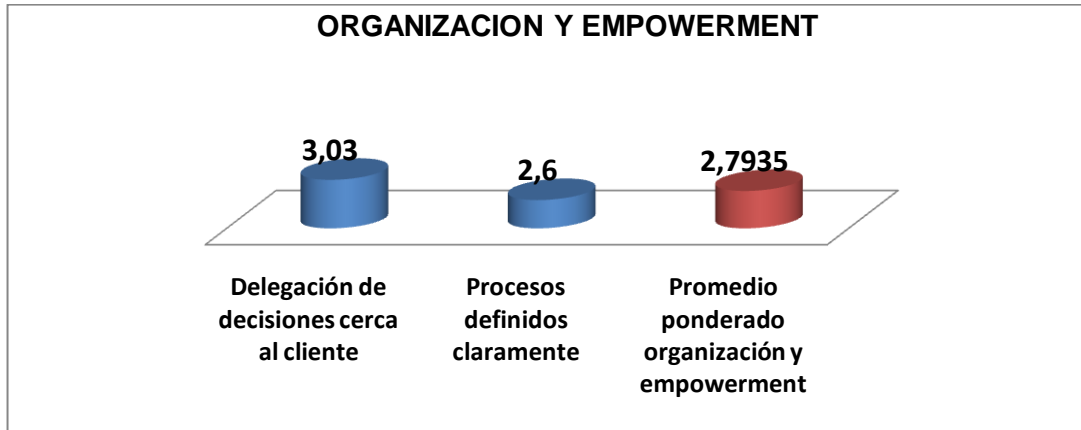
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración funcional aislada a nivel departamental.

5.4.4.2.7 ORGANIZACIÓN Y EMPOWERMENT

Gráfico N°41



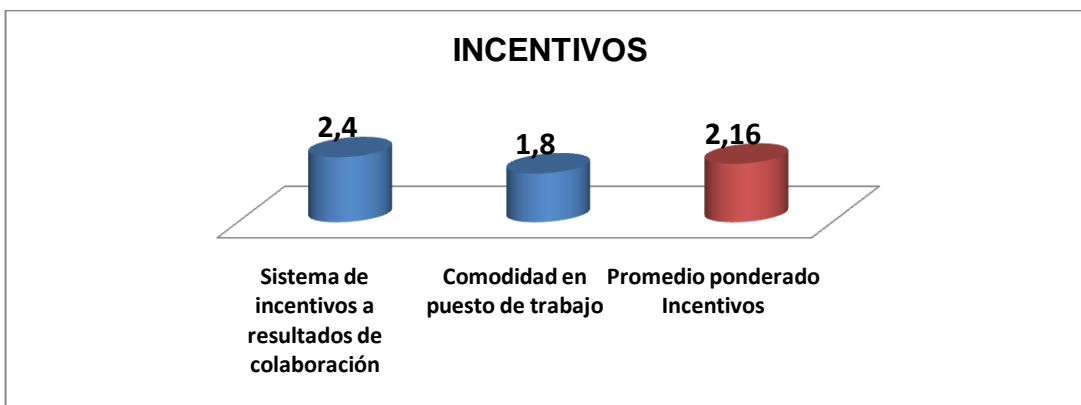
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración individual con el cliente.

5.4.4.2.8 INCENTIVOS

Gráfico N°42



Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Colaboración individual con el cliente.

5.4.5 ANALISIS FINANCIERO CLINICA SONRIE ECUADOR

Constituyen una evaluación de lo que ha sucedido en la empresa ya sea en función al tiempo o internamente lo cual permitirá planificar para el futuro y tomar correcciones. Es muy importante el análisis de los Estados y de mucho interés para los accionistas de las empresas, para los acreedores de la misma y para los administradores. Para la presente tesis es de suma importancia ya que es de vital el conocer el estado financiero de la Clínica Sonríe Ecuador para buscar estrategias acorde a la situación real de la misma.

5.4.5.1 INDICES O RAZONES FINANCIERAS.

Constituyen valores relativos que una vez interpretadas permiten conocer la situación financiera que se encuentra la empresa.

5.4.5.1.1 INDICES FINANCIEROS DE LIQUIDEZ

Estos índices nos permiten conocer la capacidad, liquidez y solvencia que tiene una empresa para responder con las obligaciones que ha contraído.

5.4.5.1.1.1 CAPITAL NETO DE TRABAJO

Constituye un fondo de seguridad a las empresas deben mantener para cubrir sus obligaciones en el largo plazo por tal razón el capital neto de trabajo mientras más alto sea casa año mayor fortaleza de solvencia dará la empresa.

$$\text{CNT} = \text{activo circulante} - \text{pasivo corto plazo}$$

Cuadro N° 81

AÑO	Activo Circulante	Pasivo Corto Plazo	Total C.N.T
2009	394.507,69	305.084,80	89.422,89
2010	308.425,73	207.667,84	100.757,80

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el 2009 el Capital Neto de Trabajo de la Clínica Sonríe Ecuador fue de \$89.422,89 y en el año 2010 es de \$100.757,80: aspecto positivo que significa un incremento de fortaleza financiera para la organización

5.4.5.1.1.2 INDICES DE SOLVENCIA

Es el más utilizado por cuanto nos permite calcular la solvencia para el pago de las deudas a medida que se van venciendo

$$I.S = \text{Activos Circulante} \div \text{Pasivos de Corto Plazo}$$

Cuadro N° 82

AÑO	Activo Circulante	Pasivo Corto Plazo	Total I.S
2009	394.507,69	305.084,80	1,29
2010	308.425,73	207.667,84	1,49

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el año 2009 la Clínica Sonríe Ecuador dispone por cada dólar de deuda tiene para pagar \$1,29 y en el 2010 tiene por cada dólar de deuda dispone para pagar \$1,49

Nota: Se recomienda que las empresas mantengan un índice de solvencia de \$2 esto es

por cada dólar de deuda dispongan de \$2 para el pago

5.4.5.1.2 INDICES FINANCIEROS DE ACTIVIDAD

Estos índices Financieros permiten medir la velocidad con que las diferentes cuentas se convierten en ventas o en efectivo.

5.4.5.1.2.1 PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO

Permite identificar el tiempo promedio dentro del cual se están recuperando las deudas por ventas de productos o servicio a créditos y es muy importante este índice puesto que del cobro de las deudas depende la liquidez de la empresa y además las políticas de crédito concedidos, de tal modo que este índice se debe comparar con los 30, 60 , 90 días, etc. que la empresa vende a crédito.

$$PCP = \text{Cuentas por cobrar} \div \text{ventas}/360$$

Cuadro N° 83

ANO	CUENTAS POR COBRAR	VENTAS	VENTAS ÷360	TOTAL PCP
2009	85.735,78	1153.880,43	3.205,22	26,75
2010	63,261.59	1300661.23	3612.95	17.5

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La Clínica Sonríe Ecuador en el año 2009 cobro sus deudas cada 27 días, y en el año 2010 cobro sus deudas cada 18 días.

5.4.5.1.3 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

Permite calcular la eficiencia con que la administración de una empresa está empleando sus activos totales para generar dólares por ventas. Mientras más alta se la rotación mayor utilización se está dando a sus activos totales.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas} \div \text{Activos Totales}$$

Cuadro N° 84

AÑO	Ventas	Activos Totales	Total Rat
2009	1153.880,43	698180.02	1.65
2010	1300661.23	592595.87	2.19

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el año 2009 la Clínica Sonríe Ecuador ha utilizado sus activos totales para generar dólares por ventas en un 1.65 veces

En el año 2010 se ha utilizado 2.19 veces los activos totales para generar dólares por ventas

5.4.5.1.4 INDICE DE ENDEUDAMIENTO

Este índice financiero conocido también como índice de la deuda nos permite determinar el porcentaje de los activos totales que han sido financiados a través de la obtención de deuda.

$$\text{IE} = \text{PASIVOS TOTALES} / \text{ACTIVOS TOTALES}$$

Cuadro N° 85

AÑO	PASIVOS TOTALES	ACTIVOS TOTALES	Total i.E
2009	348650.18	698180.02	0.50
2010	220181.51	592595.87	0.37

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el año 2009 los Activos totales de la Clínica Sonríe Ecuador han sido financiados mediante deuda en un 0.50 mientras en el 2010 han sido financiados mediante deuda en un 0.37

5.4.5.1.5 INDICES DE RENTABILIDAD

La Rentabilidad constituye el beneficio o la utilidad que se espera recibir de una inversión realizada y que está sujeta a riesgo a demás la rentabilidad que ofrecen las empresas constituyen la forma de atraer a la inversión puesto que si no existe utilidades tampoco habrá inversiones.

5.4.5.1.5.1 MARGEN DE UTILIDAD NETA

Este índice financiero nos permite determinar el porcentaje de utilidad neta que la empresa ha obtenido por casa dólar de ventas, este margen es el que se compara con el de otras empresas para efectos de inversión de futuros accionistas

$$\text{MUN} = \text{Utilidad Neta} / \text{ventas}$$

Cuadro N° 86

AÑO	UTILIDAD NETA	VENTAS	TOTAL MUN
2009	40434,03	1153.880,43	0,04
2010	61594,36	1300.661,23	0.05

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el 2009 la Clínica Sonríe Ecuador por cada dólar de ventas ha obtenido un 4 % como margen de utilidad neta, mientras que en el 2010 ha obtenido un 5% como margen de utilidad neta, es decir incremento un 1% de año a año.

5.4.5.1.5.2 RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROA)

Este índice mide la eficacia con que la empresa ha utilizado sus activos totales en la generación de efectivo por ventas y consecuentemente de utilidades también se la conoce como rotación de activos totales.

$$\text{ROA} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{ACTIVOS TOTALES}$$

Cuadro N° 87

AÑO	UTILIDAD NETA	ACTIVOS TOTALES	TOTAL ROA
2009	40434,03	698180.02	0.06
2010	61594,36	592595.87	0.10

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el 2009 la Clínica Sonríe Ecuador ha utilizado sus activos totales para generar dólares por ventas en un 6% y en el año 2010 la utilización de los activos totales en la generación de efectivo por ventas se ha incrementado a un 10%.

5.4.5.1.5.3 RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL SOCIAL (ROE)

El índice financiero calcula el rendimiento que la empresa ha obtenido en base a la utilización de los aportes de los accionistas es decir del capital social.

$$\text{ROE} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{CAPITAL SOCIAL}$$

Cuadro N° 88

AÑO	UTILIDAD NETA	CAPITAL SOCIAL	TOTAL ROA
2009	40434,03	309095.81	0.13
2010	61594,36	310820.00	0.20

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

En el año 2009 la Clínica Sonríe Ecuador ha obtenido un rendimiento del 13% en base a la utilización del capital social, y en el año 2010 creció a un 20% en base a la utilización del capital social.

*Identificación de
fortalezas y debilidades.*

Clinica Sonrie Ecuador

5.5 ANÁLISIS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5.5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuadro N° 89

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Odontólogos capacitados y con mucha experiencia.</p> <p>F2. Alta calidad en los tratamientos odontológicos de especialidad.</p> <p>F3. Modernos aparatos y equipos odontológicos</p> <p>F4. Horarios de atención accesibles a los pacientes los días lunes a sábado de 8:30 am a 8.30 pm</p> <p>F5. Satisfacer las necesidades de los pacientes, reputación e imagen, accesibilidad de la clínica.</p>	<p>D1. Personal de apoyo, y administrativo no capacitado ni motivado</p> <p>D2. Inexistencia de la organización estructural orgánica ejemplo de esto es la no existencia de los departamentos de Recursos Humanos, Financiero-Contable.</p> <p>D3. Misión, Visión, objetivos y metas no trazados</p> <p>D4. No existe organización por procesos administrativos debido a esto no existe manuales de procedimientos ni tampoco se ha definido bien las funciones en cada cargo.</p> <p>D5. Reportes y balances atrasados, los mismos que no permiten un manejo adecuado de los recursos.</p> <p>D6. No se han planteado planes de marketing.</p>

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.5.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

5.5.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro N° 90

FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEL ÉXITO			
FORTALEZAS			
Odontólogos Capacitados y Experimentados	0,1	4	0,40
Alta calidad en tratamientos	0,1	4	0,40
Tecnología de punta	0,06	3	0,18
Horarios de Atención	0,08	3	0,24
Reputación e imagen de la clínica	0,1	3	0,30
DEBILIDADES			
Personal no capacitado ni motivado	0,1	1	0,10
Inexistencia de organización estructural	0,1	1	0,10
Misión, Visión, Objetivos y metas no trazadas	0,1	2	0,20
No existe organización por procesos	0,1	2	0,20
Reportes y balances atrasados	0,09	2	0,18
No posee planes de marketing	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,37

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

Calificación:

Cuadro N° 91

4	excelente
3	por arriba del promedio
2	promedio
1	deficiente

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

La Matriz de la MEFI permite identificar y evaluar las relaciones en las diferentes áreas de la empresa para analizar las fortalezas de la clínica que son: la tecnología de punta con un peso de 0.06, los horarios de atención con 0.08, y los factores, odontólogos capacitados, alta calidad en tratamientos de especialidad y la reputación e imagen de la clínica con un peso de 0.1

Las debilidades que se ha identificado en la Clínica son: la falta de un plan de marketing con un peso de 0.07, los reportes y balances atrasados con un peso de 0.09, la inexistencia de organización estructural y por procesos, la Misión, Visión, Objetivos, Metas no trazadas son factores que comparten un peso de 0.1 son aquellos que más dificultan el crecimiento de la misma.

El resultado ponderado es de 2.37 ; y esta cifra revela que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las fortalezas y que las debilidades están afectando directamente el desarrollo organizacional, como lo señala la calificación.

Formulacion de Estrategias

5.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.6.1 MATRICES ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 92

		OPORTUNIDADES				
		Turismo médico-odontológico	Nuevas técnicas para tratamientos sin dolor	Creciente demanda de estética dental.	Avances Tecnológicos	Prestamos de parte de instituciones Financieras Públicas para el desarrollo.
FORTALEZAS	¿En qué medida esta fortaleza me permite aprovechar esta oportunidad?					
	Odontólogos capacitados y con mucha experiencia.	↑	↑	↑	↑	↑
	Alta calidad en los tratamientos odontológicos de especialidad.	↑	↑	↑	↑	↑
	Modernos aparatos y equipos odontológicos	↑	↑	↑	↑	↑
	Horarios de Atención accesibles a los pacientes	↑	↑	↑	↑	↑
Satisfacer las necesidades, reputación e imagen, accesibilidad, calidad.	↑	↑	↑	↑	↑	

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro Nº 93

		AMENAZAS				
		Aranceles para aparatos y equipos muy altos	Competencias de otras clínicas en el mercado	Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	. Inestabilidad Política	Políticas tributarias
¿En qué medida esta fortaleza me permite neutralizar esta amenaza?						
FORTALEZAS	Odontólogos capacitados y con mucha experiencia.	→	↑	→		
	Alta calidad en los tratamientos odontológicos de especialidad.	→	↑	→		
	Modernos aparatos y equipos odontológicos	→	↑	→		
	Horarios de Atención accesibles a los pacientes	→	↑	→		
	Satisfacer las necesidades, reputación e imagen, accesibilidad, calidad.	→	↑	→		

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N° 94

<p>¿En qué medida debo superar esta debilidad para aprovechar esta oportunidad?</p>		<p>OPORTUNIDADES</p>				
		<p>Turismo médico-odontológico</p>	<p>Nuevas técnicas para tratamientos sin dolor</p>	<p>Creciente demanda de estética dental.</p>	<p>Avances tecnológicos</p>	<p>Prestamos de parte de instituciones Financieras Públicas.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>Personal de apoyo, y administrativo no capacitado.</p>	↑	↑	↑	↑	↑
	<p>Organización estructural</p>	↑	↑	↑	↑	↑
	<p>Misión, Visión, objetivos y metas no trazados</p>	↑	↑	↑	↑	↑
	<p>Organización por procesos</p>	↑	↑	↑	↑	↑
	<p>Plan de marketing</p>	↑	↑	↑	↑	↑
	<p>Reportes y balances atrasados, los mismos que no permiten un manejo adecuado de los recursos.</p>	↑	↑	↑	↑	↑

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

Cuadro N° 95

		AMENAZAS				
		Aranceles para aparatos y equipos muy altos	Competencias de otras clínicas en el mercado	Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	Inestabilidad Política	Nuevas Políticas tributarias
<p>¿En qué medida debo superar esta debilidad para neutralizar esta amenaza?</p>						
DEBILIDADES	Personal de apoyo, y administrativo no capacitado.	●	●	●		
	Organización estructural	●	●	●		
	Misión, Visión, objetivos y metas no trazados	●	●	●		
	Organización por procesos	●	●	●		
	Plan de marketing	●	●	●		
	Reportes y balances atrasados, los mismos que no permiten un manejo adecuado de los recursos.	●	●	●		●

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.6.1.1 MATRIZ ANÁLISIS ESTRATEGIA FO

Cuadro N° 96

		OPORTUNIDADES				
		Turismo médico-odontológico	Nuevas técnicas para tratamientos sin dolor	Creciente demanda de estética dental.	Avances tecnológicos	Prestamos de parte de instituciones Financieras Públicas.
¿En qué medida esta fortaleza me permite aprovechar esta oportunidad?						
FORTALEZAS	Odontólogos capacitados y con mucha experiencia.	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p style="text-align: center;">POTENCIAR LA EXPERIENCIA Y CAPACIDAD DE LOS PROFESIONALES DE LA SALUD DE LA CLINICA, Y DIFUNDIR LA ALTA CALIDAD DE TRATAMIENTOS, DISPONIBLES EN LOS HORARIOS QUE EL PACIENTE REQUIERA Y CON LOS MAS MODERNOS APARATOS DEL MERCADO.</p> <p style="text-align: center;">SATISFACER A CABALIDAD LAS NECESIDADES DE LOS PACIENTES,</p>				
	Alta calidad en los tratamientos odontológicos de especialidad.					
	Modernos aparatos y equipos odontológicos					
	Horarios de Atención accesibles a los pacientes					
	Satisfacer las necesidades, reputación e imagen, accesibilidad, calidad.					

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.6.1.2 MATRIZ ANÁLISIS ESTRATEGIA FA

Cuadro N° 97

		AMENAZAS				
		Aranceles para aparatos y equipos muy altos	Competencias de otras clínicas en el mercado	Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	Inestabilidad Política	Políticas tributarias
¿En qué medida esta fortaleza me permite neutralizar esta amenaza?						
FORTALEZAS	Odontólogos capacitados y con mucha experiencia.	<p style="text-align: center;">E S T R A T E G I A S F A</p> <p style="text-align: center;">Creacion de ventajas competitivas, en los tratamientos odontológicos para fidelizar y captar pacientes , a su vez liderar el mercado Médico - Odontológico</p>				
	Alta calidad en los tratamientos odontológicos de especialidad.					
	Modernos aparatos y equipos odontológicos					
	Horarios de Atención accesibles a los pacientes					
	Satisfacer las necesidades, reputación e imagen, accesibilidad, calidad.					

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.6.1.3 MATRIZ ANÁLISIS ESTRATEGIA DO

Cuadro N° 98

¿En qué medida debo superar esta debilidad para aprovechar esta oportunidad?		OPORTUNIDADES				
		Turismo médico-odontológico	Nuevas técnicas para tratamientos sin dolor	Creciente demanda de estética dental.	Avances tecnológicos	Prestamos de parte de instituciones Financieras Públicas.
DEBILIDADES	Personal de apoyo, y administrativo no capacitado.	<p style="text-align: center;">E S T R A T E G I A S D O</p> <p>* ORGANIZAR LA CLINICA DE FORMA ESTRUCTURAL CREANDO LOS DEPARTAMENTOS NECESARIOS PARA UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD</p> <p>* ESTABLECER EN CADA AREA MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SER PUESTOS EN PRATICA POR TODOS LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA CLINICA SONRIE ECUADOR</p> <p>* DEFINIR LA MISION , VISON Y OBJETIVOS DE LA CLINICAN Y HACER PARTICIPES A TODA LA ORGANIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS</p> <p>* DISEÑAR UN PLAN DE MARKETING PARA POSICIONAR DE UNA MEJOR MANERA A LA CLINICA.</p>				
	Organización estructural					
	Misión, Visión, objetivos y metas no trazados					
	Organización por procesos					
	Plan de marketing					
Reportes y balances atrasados, los mismos que no permiten un manejo adecuado de los recursos.						

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.6.1.4 MATRIZ ANÁLISIS ESTRATEGIA DA

Cuadro N° 99

		AMENAZAS				
		Aranceles para aparatos y equipos muy altos	Competencias de otras clínicas en el mercado	Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	Inestabilidad Política	Políticas tributarias
¿En qué medida debo superar esta debilidad para neutralizar esta amenaza?						
DEBILIDADES	Personal de apoyo, y administrativo no capacitado.	<p style="text-align: center;">E S T R A T E G I A S D A</p> <ul style="list-style-type: none"> * ORGANIZAR LA CLINICA DE FORMA ESTRUCTURAL CREANDO LOS DEPARTAMENTOS NECESARIOS PARA UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD * ESTABLECER EN CADA AREA MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE DEBEN SER PUESTOS EN PRATICA POR TODOS LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA CLINICA SONRIE ECUADOR * DEFINIR LA MISION , VISON Y OBJETIVOS DE LA CLINICAN Y HACER PARTICIPES A TODA LA ORGANIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS * DISEÑAR UN PLAN DE MARKETING PARA POSICIONAR DE UNA MEJOR MANERA A LA CLINICA. 				
	Organización estructural					
	Misión, Visión, objetivos y metas no trazados					
	Organización por procesos					
	Plan de marketing					
	Reportes y balances atrasados, los mismos que no permiten un manejo adecuado de los recursos.					

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

5.6.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION (PEYEA)

Cuadro N° 100

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	PUNTAJE	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	PUNTAJE
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
1. Inversion	3	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Capital de trabajo	3	2. precios de los servicios de la competencia	-3
3. Liquidez	2	3. Barreras para entrar al mercado	-3
4. Riesgos implícitos del negocio	2	4. Presión de la competencia	-3
Promedio FF	2,5	Promedio EA	-2,75
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
1. Participacion en el mercado	-3	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad de tratamientos	-2	2. Conocimientos Tecno-Odontológicos	6
3. Fidelización de clientes	-2	3. Poder de negociación proveedores	5
4. Garantia en los tratamientos	-2	4. utilización capacidad del recurso humano	2
Promedio VC	-2,25	Promedio FI	4,25

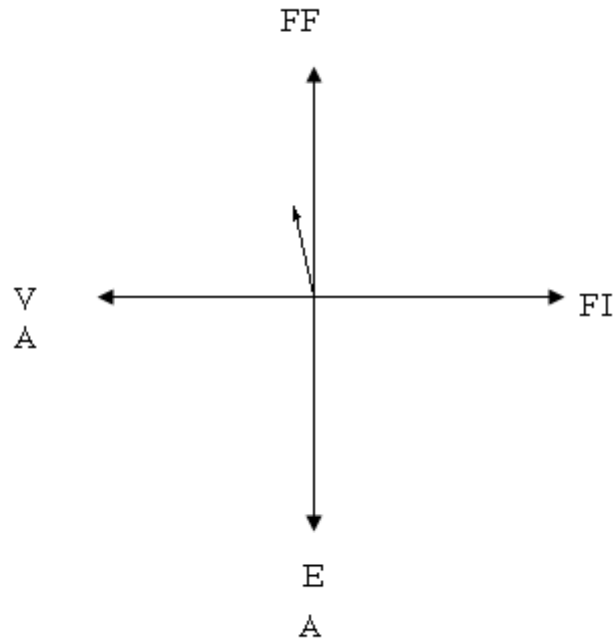
Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

Valores numéricos:

- De + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables de las dimensiones FF y FI.
- De -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables de las dimensiones VC, EA.

GRÁFICO N°43

-0.25	(FF-EA)	(x)
2.00	(VC-FI)	(Y)



Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

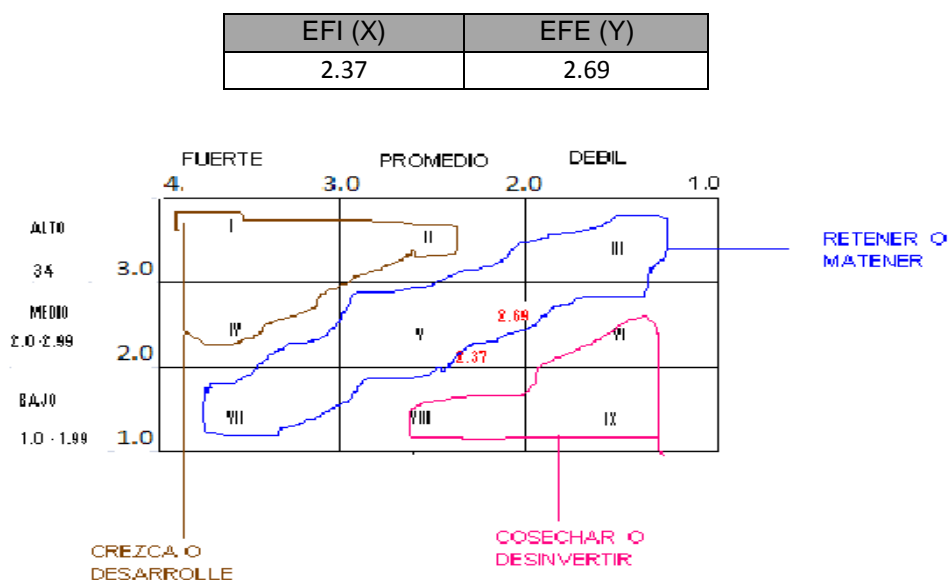
INTERPRETACIÓN

Los datos arrojados por la matriz y luego reflejados en el grafico dan como resultado un perfil conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

5.6.3 MATRIZ INTERNA- EXTERNA

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

GRÁFICO N°44



Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos proyectados en la Matriz MEFE y MEFI reflejados en la matriz interna-externa la empresa tiene una posición competitiva PROMEDIO aunque las debilidades afectan mucho al crecimiento afianzado, Se pueden adoptar la estrategia de Crecer y Construir, las mismas que son:

Estrategias Intensivas: mantener y desarrollar la penetración en el mercado, desarrollo de servicios. Estrategias de Integración: hacia atrás y horizontal.

5.6.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Es una herramienta eficaz para formular estrategias de acuerdo a la necesidad actual de la organización.



Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

Sonríe Ecuador se ubicada en el cuadrante II, y tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando la industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad, se recomienda estrategias intensivas.

5.6.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MPEC)

Cuadro N° 101

		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Mercado		Desarrollo del Servicio	
FACTORES CLAVES	PESO	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Turismo Médico-Dental	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Nuevas técnicas - Tratamientos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Estética dental	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Avances Tecnológicos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Prestamos bancarios	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
AMENAZAS							
Altos aranceles para equipos	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Competencia de otras clinicas	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Lugar que ocupa la empresa entre principales rivales	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Inestabilidad Política del país	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Nuevas Políticas Tributarias	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
FORTALEZAS							
Odontólogos Capacitados y Experimentados	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Alta calidad en tratamientos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Tecnología de punta	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
Horarios de Atención	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Reputación e imagen de la clínica	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
DEBILIDADES							
Personal no capacitado ni motivado	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Inexistencia de organización estructural	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Misión, Visión, Objetivos y metas no trazadas	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
No existe organización por procesos	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Reportes y balances atrasados	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
No posee planes de marketing	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21
TOTAL			5,96		5,88		5,93

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

REFERENCIA

Cuadro N° 102

Calificación:
1 no aceptable
2 posiblemente aceptable
3 probablemente aceptable
4 la más aceptable

Elaborado; Diana Cruz; Ecuador; 2011

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las cifras reflejadas en la matriz, podemos decir que se podrían tomar en cuenta las tres alternativas, sin embargo es recomendable la de mayor puntaje es decir la penetración de mercado, ya que el servicio odontológico aun no se encuentra saturado, y en el caso puntual de la Clínica Sonríe Ecuador necesita mayores actividades publicitarias, y se debe acotar que se puede aumentar notablemente la tasa de consumo de los pacientes presentes, con tratamientos preventivos y post-tratamientos.

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Se describieron los instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias y se integran en un marco práctico de seis etapas. Los instrumentos como la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias, los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar.

El resultado global de la matriz Madurez de la Estrategia es de 7.10, el mismo que refleja que la Clínica Sonríe Ecuador se encuentra en la cuarta etapa estratégica es decir que el nivel de madurez de las estrategias en producto, plazo, promoción y precio están generando una ventaja competitiva integrada con generación de valor poco percibido por parte del mercado objetivo.

De acuerdo con el resultado consolidado de la Matriz PEST 5.88, se puede interpretar que la Clínica Sonríe Ecuador se encuentra medianamente preparada para impacto de factores del macroentorno (políticos, económicos, sociales y tecnológicos).

En cuanto a la interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo analizada, no sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.8 y otra de 3.5 en una matriz del

perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. Las matrices de poder de Negociación tanto de proveedores como pacientes proyectan un poder de negociación bajo, sin embargo es necesario estar siempre en contacto con estos dos elementos importantes. En cuanto a las barreras de entrada y sustitutos, se podría indicar que es relativamente fácil entrar al mercado dental ya que este crece cada día más, pero es muy difícil encontrar sustitutos para los tratamientos dentales.

Los resultados ponderados de la Matriz MEFE esta por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable.

El resultado global de la Matriz Cadena de Valor es decir, el consolidado entre las actividades primarias y las actividades de apoyo es de 6.04, este resultado deja ver las deficiencias de algunos factores dentro de la cadena.

El resultado global de la Matriz de satisfacción al paciente, da como resultado 9.14, es decir la empresa ha volcado todos sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y lo ha logrado, sin embargo cabe resaltar que este modelo se basa únicamente en la satisfacción en cuanto a la atención odontológica y se mide factores que brindan los Profesionales de la Salud Bucal de la Clínica.

La Matriz de la Experiencia de la Clínica Sonríe Ecuador refleja la diferencia entre lo que los pacientes esperan del servicio que esta ofrece versus lo que obtienen, y se puede observar claramente que la diferencia entre estas dos es apenas de 0.5 puntos.

De acuerdo al resultado global de 3.33, desarrollado en la matriz de Clima Laboral de la Clínica Sonríe Ecuador, se ha llegado a la conclusión que el personal tiene una colaboración funcional aislada a nivel departamental, y que la comunicación, la capacitación, los incentivos etc. Están de cierta forma siendo mal aprovechados.

En cuanto al Análisis financiero, los índices estudiados fueron el Capital Neto de Trabajo el mismo que durante el año 2010 fue de \$100.757,80 y fue mayor con respecto al año 2009, lo que significa un fortalecimiento financiero, el Índice de solvencia en el año 2010 es de \$1.49, es decir por cada dólar de deuda dispone para pagar \$1,49, pero se recomienda tener \$2 por cada dólar de deuda.

El Índice de Cobranza Promedio en el año 2010 la Clínica cobro sus deudas cada 18 días, cabe recalcar que la Clínica Sonríe Ecuador tiene una política de pagos mensuales o quincenales, dependiendo los tratamientos, es decir la política de pagos esta dando resultados.

Respecto al Índice de Rotación de Activos Totales en el año 2005 la Clínica Sonríe Ecuador ha utilizado sus activos totales para generar dólares por ventas en un 1.65 veces y en el año 2010 se ha utilizado 2.19 veces los activos totales para generar dólares por ventas.

De acuerdo con los datos y cálculo del índice de Endeudamiento, en el año 2009 los Activos totales de la Clínica Sonríe Ecuador han sido financiados mediante deuda en un 0.50 mientras en el 2010 han sido financiados mediante deuda en un 0.37

Por último se analizó los índices de rentabilidad, se utilizo el margen de utilidad neta que dio como resultado, en el 2009 la Clínica Sonríe Ecuador por cada dólar de ventas ha obtenido un 4 % como margen de utilidad neta, mientras que en el 2010 ha obtenido un 5% como margen de utilidad neta, es decir incremento un 1% de año a año, además se analizo el rendimiento sobre la inversión (ROA) y es así que se determino que en el 2009 la Clínica Sonríe Ecuador ha utilizado sus activos totales para generar dólares por ventas en un 6% y en el año 2010 la utilización de los activos totales en la generación de efectivo por ventas se ha incrementado a un 10% y por último se examino el Rendimiento sobre el Capital Social, en el año 2009 la Clínica Sonríe Ecuador ha obtenido un rendimiento del 13% en base a la utilización del capital social, y en el año 2010 creció a un 20% en base a la utilización del

capital social.

El resultado ponderado de la Matriz MEFI es de 2.37 y esta cifra revela que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien las fortalezas y que las debilidades están afectando directamente el desarrollo organizacional, como lo señala la calificación.

Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz FODA. En la Matriz PEYEA concluimos que La Clínica Sonríe Ecuador debe seguir estrategias de tipo conservadoras, en el estudio de la matriz

Interna –Externa concluyo con la recomendación de adoptar la estrategia de Crecer y Construir, las mismas que son Estrategias Intensivas como mantener y desarrollar la penetración en el mercado, desarrollo de servicios, estrategias de Integración: hacia atrás y horizontal.

En cuanto a la Matriz de la Gran Estrategia la Clínica Sonríe Ecuador se ubicada en el cuadrante II, y se encuentra en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva.

En la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica se recomienda la penetración de mercado, ya que el servicio odontológico aun no se encuentra saturado, y en el caso puntual de la Clínica Sonríe Ecuador necesita mayores actividades publicitarias, y se debe acotar que se puede aumentar notablemente la tasa de consumo de los pacientes presentes, con tratamientos preventivos y post-tratamientos.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda organizar a la clínica de manera estructural creando los departamentos Financiero-Contable, Recursos Humanos y Ventas – Marketing, ya que debido a la falta de los mismos se ha estado trabajando ineficazmente, este es un fuerte motivo para la falta de productividad en el personal de apoyo y administrativo, ya que no cumplen con los requerimientos aptitudinales ni actitudinales para el puesto que desempeñan, por esta situación sería importante que se realice un análisis y descripción de cada puesto y se evalúe el perfil de conocimiento y actitud que necesita la persona que vaya a ocupar la plaza, este gran inconveniente se vio reflejado en los resultados de varias Matrices y entre ellas La Matriz del Clima laboral, este problema también se manifiesta en las dificultades financieras por no contar con balances ni cálculos al día, evitando que se pueda saber a ciencia cierta los recursos con los que cuenta la empresa para poder invertir, desarrollar nuevas ideas, mejorar la tecnología etcétera.

- ✓ Sería de gran utilidad para la Organización la creación de planes anuales o semestrales de marketing, ya que la publicidad es vital para el posicionamiento del mercado y para la captación de nuevos clientes (pacientes), además que el marketing no solo trata de publicidad, sino de muchos factores más profundos, por citar, el precio, la promoción, la plaza, el servicio, que son de suma importancia para el crecimiento o estancamiento de las empresas.

- ✓ Además, es de vital importancia implementar manuales de procedimientos en todas las áreas de la organización, ya que se necesita un documento que

contenga la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones precisando su responsabilidad y participación, además que auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que se debe describir en forma detallada las actividades de cada puesto, es substancial para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, es una excelente herramienta para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- ✓ A sí mismo, es imprescindible el establecer la Misión, Visión, Objetivos de la Clínica Sonríe Ecuador y hacer partícipes a toda la organización, es decir, dejar que los empleados tomen parte en el establecimiento de las metas y objetivos que se quieren conseguir con la Organización. Si ellos se sienten involucrados, se comprometerán más con el tema y participarán más activamente.

- ✓ Otro tema importante es el clima de trabajo, es recomendable mejorarlo ya que por lo analizado no es el adecuado, falta consolidar factores claves para el éxito, como son la comunicación, el trabajo en equipo, el conocimiento, etc., y esto se podría llegar a optimarlo si la gerencia motiva y capacita más al personal tanto al de apoyo, administrativo y a los profesionales.

CAPITULO VI

MARCO CONCEPTUAL

TÉRMINOS TÉCNICOS UTILIZADOS

- **Cultura.** Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.
- **Estrategias:** El punto de partida de la planeación es el desarrollo de una estrategia que rija la planeación, de corto, mediano y largo plazo, además, que dé las bases para organizar, dirigir y controlar la empresa. Ackoff define la estrategia como: “La acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó”. El desarrollo de estrategia implica conocer primero los conceptos que las conforman.
- **Metas:** son los resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo. Acciones: son hechos y actitudes que, en forma práctica, deben llevarse a cabo para lograr las metas que nos ayudarán a la consecución de los objetivos.
- **Misión:** define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica⁸
- **Normas o reglas:** Son especificaciones concretas de cómo debe actuarse ante

⁸ Del sitio web: Marketing-XXI.com, de Rafael Muñiz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica

situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Su función es asegurar la calidad y la consistencia del trabajo, de los productos y sus procesos. Las normas o políticas se distinguen por la flexibilidad, ya que mientras las primeras son duraderas, rígidas y obligatorias hasta para la alta dirección, las segundas tienen temporalidad, pueden cambiar por la alta dirección en turno o según las circunstancias.

- **Objetivos:** Propósitos de la organización en función del tiempo; se refieren a un resultado concreto que se desea o se necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones.
- **Oportunidades:** Se designa con el término de oportunidad a aquel momento que resulta ser propicio para algo, para llevar a cabo un negocio, para concretar una relación amorosa o bien para realizar la famosa travesía que siempre se anheló y postergó, es decir, cualquier acción que se lleva a cabo durante ese tiempo o momento propicio tendrá un final exitoso.
- **La Panificación Estratégica** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro⁹.
- **Políticas:** Son las decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos muy concretos. Una empresa sin políticas obligaría a que su personal esté preguntando continuamente cómo hacer las cosas, o bien, interpretando a su conveniencia lo que debe hacerse.

⁹ GOODSTEIN Leonard, Planeación Estratégica, Colombia, Edit. Mc Graw Hill,2001,p.7

- **Procedimientos o procesos.** Las organizaciones tienen necesidad de definir sus procesos productivos en todas las áreas: comercialización, compras, producción, almacenaje, contabilización, contratación, capacitación, etc. Estos procesos son repetitivos, son operaciones continuas o periódicas y siguen una secuencia preestablecida. Los procedimientos son el Know How (el saber hacer) de la empresa. Es tan importante su correcta formulación que un error en un movimiento puede afectar la productividad y por ende la competitividad de la empresa, ya que muchas de estas operaciones, por su frecuencia, tienen un alto costo.
- **Proveedor:** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

BIBLIOGRAFÍA

- GOODSTEIN Leonard, Planeación Estratégica, Colombia, Edit. Mc Graw Hill,2001,p.7
- Ibíd.,p.25
- HOFER, Charles W.; Planeación Estratégica: Conceptos analíticos, Editorial Norma S.A., 1985, p.7
- Guía Completa Para la Planificación Estratégica, Instituto de Educación a Distancia, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador, p,13-15
- HERNANDEZ, Sergio, Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, editorial Graw Hill, 2004, México D.F, págs. 223,224
- Munch Loordes, Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas funcionales y Desarrollo Emprendedor, editorial Pearson Prentice Hall, primera edición , México , 2007, pág. 40-41
- Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia, y Vanguardia; Hernández Sergio; GrawHill; 2004; México, DF pág.259
- Del sitio web: Marketing-XXI.com, de Rafael Muñoz G., Sección: Estrategias de Marketing- La dirección Estratégica
- GOODSTEIN Leonard, Planeación Estratégica, Colombia, Edit. Mc Graw Hill,2001,p.7