



Trabajo Fin de Grado

**DESARROLLO DE UN MODELO DE CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA CLÍNICA
DENTAL DRA. M^aÁNGELES APARICIO.
MÉDICO ESTOMATÓLOGO**

Autor/es

Pilar Aina Carrillo

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza
Año 2020/2021

RESUMEN

La elaboración de este trabajo tiene como objetivo analizar una clínica dental de pequeño tamaño como la de la Dra. M^aÁngeles Aparicio. Con ayuda de la realización de un cuadro de mando, el cual debe comunicar una estrategia a seguir que sitúe a la clínica en una mejor posición dentro de un sector poco diferenciado y donde hay una alta competencia.

Para el desarrollo de un cuadro de mando integral es necesario elaborar previamente un análisis DAFO y CAME que destaque aquellos puntos fuertes y débiles de la empresa y las estrategias que puede llevar a cabo para mejorar su posición.

Dichos análisis han sido elaborados a partir de una entrevista realizada a la propietaria de la clínica, que me hizo conocedora de aquellos aspectos importantes a tener en cuenta para su correcta elaboración.

ABSTRACT

The develop of this project is to analyse a small dental clinic such as that of a Dra. M^aÁngeles Aparicio. With the help of the realization of a balanced scorecard, which must communicate a strategy to follow that places the clinic in a better position within a sector that is not much differentiate and where there is high competition.

To develop a balanced scorecard, it is necessary to previously prepare a DAFO and CAME analysis that the strengths and weaknesses of the company and the strategies it can carry out to improve its position.

Theses analysis have been developed from an interview with the owner of the clinic, who let me know of those important aspects to consider for its correct development.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.	Objetivo del trabajo	4
1.2.	Estructura del trabajo	4
2.	ANÁLISIS DE LA CLÍNICA DENTAL	6
2.1.	Clínica Dra. M ^a Ángeles Aparicio. Médico estomatólogo	6
2.1.1.	Descripción de la clínica.....	6
2.1.2.	Equipo de profesionales.....	7
2.1.3.	Servicios ofertados	8
2.1.4.	Tipo de clientes.....	8
2.2.	Análisis DAFO	9
2.2.1.	Conclusiones DAFO.....	13
2.3.	Análisis CAME.....	15
2.3.1.	Estrategias ofensivas.....	16
2.3.2.	Estrategias de supervivencia.....	16
2.3.3.	Estrategias defensivas.....	17
2.3.4.	Estrategias de reorientación.....	18
2.3.5.	Conclusiones CAME	18
2.4.	Misión, visión y valores de la empresa.....	20
3.	MAPA ESTRATÉGICO	22
3.1.	Perspectiva financiera	22
3.2.	Perspectiva de clientes	24
3.3.	Perspectiva de procesos internos	26
3.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	28
4.	CONCLUSIONES FINALES	33
5.	BIBLIOGRAFIA	35
6.	ANEXOS	38

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Edificio Calle Alfonso I, 23	6
Ilustración 2. Clínica Dra M ^a Ángeles Aparicio.....	6
Ilustración 3. Análisis DAFO	9
Ilustración 4. Análisis CAME	15
Ilustración 5. Misión, visión y valores	21
Ilustración 6. Mapa estratégico Clínica dental Dra. M ^a Ángeles Aparicio.....	32

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conclusiones DAFO.....	14
Tabla 2. Conclusiones CAME	19
Tabla 3. Perspectiva financiera.....	23
Tabla 4. Perspectiva de clientes.....	26
Tabla 5. Perspectiva de procesos internos	28
Tabla 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo del trabajo

Lo que me impulsó a elegir la clínica dental de la Dra. M^aÁngeles Aparicio para llevar a cabo la realización de este trabajo fue la confianza que existe con la propietaria, puesto que soy clienta desde hace años de su servicio. Además, me resultaba cómodo analizar un negocio con el que tuviera un trato más cercano, ya que necesitaba llevar a cabo una entrevista personal y sabía que me respondería con total sinceridad.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se encuentra la empresa actualmente e implantar ciertas mejoras si lo requiere para seguir creciendo. Puesto que la propietaria me confesó que no se habían parado a pensar la estrategia de negocio que seguían ya que les ha ido bien desde sus inicios. Pero quizás implantando algún cambio podrían mejorar algunos aspectos.

Como ya he comentado anteriormente, la información acerca de datos de la clínica me la proporcionó la propietaria, a la que le hice una entrevista personal antes de empezar con el trabajo para poder enfocar algunas ideas. La entrevista¹ estaba estructurada con preguntas correspondientes a las diferentes partes que organizan un cuadro de mando integral, es decir, preguntas correspondientes a la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además, estas mismas preguntas y algunas adicionales me sirvieron para extraer información y llevar a cabo un análisis DAFO y CAME.

1.2. Estructura del trabajo

En primer lugar, hablaré acerca de la clínica dental de la Dra. M^aÁngeles Aparicio para conocer a qué se dedican y aspectos a destacar de su negocio como; su ubicación y dimensión, además del equipo de profesionales que lo forman, los servicios que ofertan y su cartera de clientes.

¹ Véase Anexo I: Entrevista a Dra. M^aÁngeles Aparicio.

Para continuar, realizaré un análisis DAFO que me permitirá conocer la situación de la empresa, llevando a cabo un análisis interno y externo de la misma, donde se incluyen debilidades y fortalezas para el primero y para el segundo, amenazas y oportunidades.

Posteriormente, llevaré a cabo un análisis CAME aprovechando la elaboración del anterior análisis para establecer una serie de estrategias que ayuden a la empresa a conseguir su objetivo; buscar la satisfacción del paciente ofreciendo un servicio de máxima calidad.

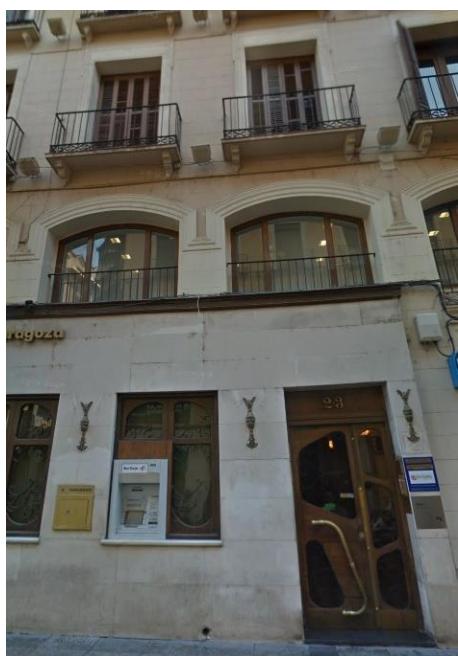
Finalmente, utilizaré la información extraída de los análisis previos, además de tener en cuenta las preguntas realizadas en la entrevista personal para la realización de un mapa estratégico, habiendo establecido previamente la misión, visión y valores de la empresa. Con él, será más sencillo representar la visión y estrategia de la empresa, incluyendo cada uno de los objetivos pertenecientes a las 4 perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Y por último, mostraré las conclusiones más relevantes extraídas de la elaboración de todo el trabajo.

2. ANÁLISIS DE LA CLÍNICA DENTAL

2.1. Clínica Dra. M^aÁngeles Aparicio. Médico estomatólogo

La clínica de la Doctora M^aÁngeles Aparicio nace en el año 1990. La idea de crear su propia clínica surge en el primer momento en que su fundadora acaba sus estudios como médico estomatólogo. Con un claro objetivo y empezando con mínimos recursos, ha llegado a convertirse en una clínica con gran afluencia de pacientes.

Ilustración 1. Edificio Calle Alfonso I, 23



Fuente: Elaboración propia

Esta clínica dental se encuentra en un edificio situado en la Calle Alfonso I, número 23, 3º Dcha, en Zaragoza. Se trata de una calle peatonal situada en el centro de la ciudad, bastante accesible y con gran afluencia, por lo que su edificio es visualizado por un gran número de personas.

Ilustración 2. Clínica Dra M^aÁngeles Aparicio



Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Descripción de la clínica

Se trata de una pequeña clínica situada en un edificio privado, en la que desde sus inicios se han podido organizar con el espacio correspondiente a un piso, el cual la doctora es propietaria, pero hace 2 años decidieron ampliarlo adquiriendo el piso de al lado. Esto les ayudó a tener un espacio mucho más amplio y poder contar con otro gabinete más, por lo que hoy en día disponen de 3 gabinetes totalmente equipados para tratar a los pacientes, una zona de esterilización de material y un despacho para realizar todo aquello que necesite más tranquilidad y espacio. Además de ampliar la zona de espera para los pacientes y la construcción de baños públicos.

Cada gabinete dispone de equipos sanitarios de tecnología avanzada para llevar a cabo aquellos diagnósticos y tratamientos ofertados por la clínica. El primero de ellos, es donde tienen lugar las consultas más comunes, así como revisiones o visitas de niños. Por otro lado, se encuentra un gabinete especialmente dedicado a las instalaciones propias de rayos X. Por último, otro donde tienen lugar las intervenciones más complejas, así como ortodoncias, extracciones y cirugías.

La clínica cuenta con un espacio dedicado a la recepción de clientes, donde se encuentra la administrativa, además de una zona amplia de espera con vistas a la ciudad, en la que los pacientes pueden amenizar su espera con la lectura de una revista o los más pequeños se distraen en la zona de juegos.

2.1.2. Equipo de profesionales

A pesar de ser una clínica de pequeño tamaño, cuenta con un equipo profesional capaz de realizar una amplia variedad de diagnósticos y tratamientos ajustándose a las necesidades del paciente.

Por un lado, M^a Ángeles, médico estomatólogo, propietaria de la clínica y encargada de la realización de la mayoría de tratamientos que requieren una mayor especialización.

También cuentan con una segunda odontóloga, la cual desempeña su trabajo en la clínica cuando necesitan apoyo en ocasiones de gran cantidad de trabajo o se dan intervenciones más complejas, en las que se requiere la ayuda de más de un especialista.

Por otro lado, se encuentran dos higienistas bucodentales, encargadas de realizar tratamientos dentales y preventivos bajo la supervisión de la doctora. Dos auxiliares, encargadas de ayudar a la doctora o las higienistas, además de tener los equipos y el material listos, así como desinfectar los mismos antes de la visita.

Por último, una administrativa, la cual se encarga de las tareas propias de la oficina, es decir, gestiona las citas, atiende al teléfono y recibe a los pacientes.

2.1.3. Servicios ofertados

En cuanto a los servicios ofertados, esta clínica engloba la llamada odontología integral, es decir, todos aquellos tratamientos específicos y personalizados para cada tipo de paciente, así como diagnosticar, tratar y prevenir enfermedades bucodentales.

Gracias a la entrevista que realicé a la doctora M^a Ángeles, me hizo saber todo tipo de tratamientos realizados en su clínica. Estos son algunos de ellos:

- **Implantología:** hace referencia a implantes dentales, con materiales de alta calidad.
- **Ortodoncia:** destinada a corregir la mordida y el alineamiento de los dientes. Ajustando el tipo de ortodoncia a cada paciente, puesto que cada uno de ellos no necesita el mismo tiempo y tipo de material.
- **Periodoncia:** Evita y cuida las enfermedades referidas a las encías.
- **Estética dental:** ofrece tratamientos como blanqueamiento dental, prótesis y carillas dentales.
- **Cirugía:** extracciones.
- **Radiografías**

2.1.4. Tipo de clientes

La clínica trata con todo tipo de pacientes, desde las edades más tempranas hasta personas de tercera edad, no está especializada en ningún segmento, por lo que su principal objetivo es atender a las necesidades de la población, llevando a cabo un diagnóstico y tratamiento personalizado.

Cabe destacar que esta clínica no ha realizado ninguna campaña de marketing para la captación de clientes, por lo que todos ellos se han conseguido a través de recomendaciones de sus pacientes, lo que ha influido en el crecimiento de su negocio.

Además, trabajan con una compañía aseguradora, denominada Asisa. Por lo que algunos de los pacientes que acuden a la clínica se corresponden con esta.

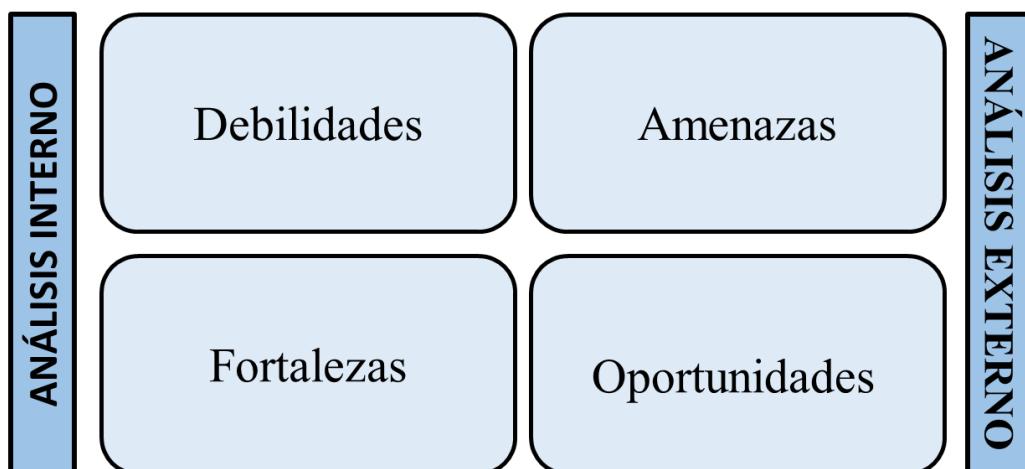
2.2. Análisis DAFO

Un análisis DAFO es una herramienta que permite al empresario realizar un análisis estratégico de su negocio. Además, puede servir como reflexión sobre la situación actual del mismo e influye en las decisiones que se puedan tomar en un futuro.

En este análisis se muestran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene el negocio. Por lo que se identificarán cuáles son los atributos que permiten obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Se divide en dos partes; por un lado, un análisis interno, el cual engloba a las fortalezas y debilidades. Por otro lado, el análisis externo, que hace referencia a las amenazas y oportunidades.

Ilustración 3. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, me centraré en el **análisis interno**, donde el objetivo principal es encontrar las debilidades y fortalezas que tiene la clínica. Para corregirlas, en el caso de las debilidades o impulsar las fortalezas.

Las **debilidades**, son aquellos aspectos negativos internos que dependen de la empresa, puntos en los que es inferior a la competencia o aquellos en los que se puede mejorar, por lo que resulta importante saber controlarlas, además de superarlas.

Las debilidades encontradas para la clínica dental de M^aÁngeles Aparicio son;

- **Tratamientos con precios elevados:** Los tratamientos ofrecidos en este sector generalmente llevan unos costes asociados elevados, ya que influyen factores como; la calidad del servicio prestado; los materiales utilizados; la tecnología, así como los dispositivos para llevar a cabo un diagnóstico y tratamiento; y la experiencia del equipo profesional. Todos ellos influyen directamente en la calidad y, por consiguiente, en el precio.
- **Poco personal:** Como ya he mencionado anteriormente en el desarrollo del equipo profesional, la clínica dispone de muy poco personal para la gran demanda que existe. En ocasiones puede traducirse en largas esperas para el paciente.
- **Sector poco diferenciado:** La diferenciación en este sector resulta difícil puesto que, con el paso del tiempo, ha incrementado el número de clínicas dentales, diferenciadas en tamaño y especialización. La gran mayoría siguen una estrategia de marketing para dar a conocer su servicio, por lo que llegan de una manera más rápida al cliente, algo de lo que carece la clínica estudiada.

Las **fortalezas**, son aquellos aspectos positivos internos en los que la empresa destaca y permiten tener una ventaja competitiva respecto a los competidores. Por tanto, para esta clínica dental las fortalezas son las siguientes;

- **Clientes fieles:** La clínica cuenta con una amplia cartera de clientes gracias a las recomendaciones que obtiene de ellos. Disponen de una base de datos donde recogen los tratamientos que se han realizado a cada paciente y así poder realizar un seguimiento vía telefónica o presencial, si lo requiere. Por consiguiente, el interés que muestran hacia ellos repercute a la hora de fidelizarlos.
- **Atención personalizada:** Se ofrece a cada paciente un diagnóstico y tratamiento personalizado, ajustado a sus necesidades y presupuesto. El

paciente es su prioridad, por lo que tratan de mostrar en todo momento transparencia y cercanía hacia ellos, ofreciéndoles seguridad.

- **Excelente actitud del equipo profesional:** Existe un buen ambiente de trabajo que, a su vez, repercute en la atención al cliente, los cuales quedan encantados con el trato recibido. Antes de que llegue el turno del paciente, todos los materiales necesarios están preparados y previamente esterilizados disponibles para su uso. Por consiguiente, como he comentado anteriormente, la cercanía que muestran hacia los clientes les pone en una posición superior.
- **Profesionalidad del equipo:** la clínica cuenta con profesionales especialistas y auxiliares para ofrecer el mejor servicio. No existe rotación de trabajadores, por lo que conocen a la perfección el caso de cada paciente. Además, dan la oportunidad de aprender su manera de trabajar a personal de prácticas con la posibilidad de mantenerlos en un futuro.
- **Local propio:** La ventaja de esta clínica es que está exenta de pagar alquiler, lo que para muchas supone un gasto elevado. M^aÁngeles es la propietaria de los dos pisos ocupados para ofrecer su servicio, por lo que puede destinar mayor inversión a otro tipo de recursos para hacer crecer su negocio.
- **Horario flexible:** Disponen de un horario partido, de mañanas y de tardes. Esto es una ventaja puesto que el cliente puede acudir a la clínica en el horario que más se ajuste a él, independientemente del tratamiento que se vaya a realizar.

Para continuar, el **análisis externo** hace referencia al entorno empresarial, es decir, engloba todos aquellos aspectos que no dependen directamente de la propia clínica, pero le afectan, así como las amenazas y oportunidades que puedan surgir.

Las **amenazas**, son aquellas circunstancias que no dependen de la empresa, sino del entorno. Estas pueden afectar de manera negativa a la empresa si no es capaz de afrontarlas. Por el contrario, si se identifican pronto, se pueden evitar o incluso convertirlas en oportunidades.

Las amenazas encontradas para esta clínica dental son;

- **Alta competencia en el sector:** Resulta un sector con un alto grado de competencia y cada vez existen más odontólogos que siguen el camino de crear su propia clínica. La mayor competencia para una clínica de tamaño como esta es la existencia de grandes empresas, donde los precios suelen ser más asequibles y cada vez están más presentes en la ciudad.
- **Situación económica:** La situación económica del país influye en gran medida en la demanda de este sector. Por consecuencia de la reciente pandemia mundial, conocida como covid-19, se paralizó el negocio, lo que llevó a pérdidas económicas a la clínica durante 3 meses, donde toda la plantilla tuvo que acogerse a ERTE.
- **Aumento de gasto en materiales sanitarios:** El precio de los materiales sanitarios es elevado pero el gasto en ellos se ha visto incrementado, debido a la adquisición de material de protección tanto para el profesional como para el paciente, ya que en las condiciones en las que se encuentra la sociedad es necesario seguir un protocolo adecuado. Así como llevar a cabo una desinfección profunda de la clínica una vez a la semana, lo que supone unos gastos adicionales.
- **Acumulación del trabajo tras el confinamiento:** Debido a los 3 meses en los que el sector ha estado totalmente paralizado se acumularon numerosas citas, las cuales pasaron a meses posteriores, además de las nuevas citas demandas de pacientes que querían acudir a la clínica. Las citas se debían establecer con un mayor margen de tiempo, puesto que se debía llevar a cabo una desinfección del gabinete para el siguiente paciente y no podían atender al mismo número de personas como anteriormente.

Esto colapsó la clínica la cual tuvo que alargar la jornada de trabajo para poder atender la alta demanda.

Por último, las **oportunidades**, son aquellas circunstancias externas que pueden favorecer a la empresa. Por lo que en este caso destacan las siguientes;

- **Clínica recomendada:** El reconocimiento y prestigio que esta clínica ha adquirido desde sus inicios, además de su relación cercana con los clientes, hace que las recomendaciones sean cada vez mayores. El 80% de sus clientes son gracias a recomendaciones.
- **Mayor interés por la salud dental:** Cada vez son más las personas que invierten en tener una mejor salud dental. La necesidad del paciente en cuanto a estética puede demandar ciertos tratamientos que quizás antes no eran buscados, sino que la realización de ellos era por necesidad.
- **Localización de la clínica:** La clínica se encuentra en el centro de la ciudad. Se trata de una zona peatonal con bastante afluencia de gente, la cual es bastante accesible tanto a pie como en transporte público.

2.2.1. Conclusiones DAFO

Para concluir con el análisis DAFO, la realización de este permite conocer aspectos de la empresa que realmente contribuyen en la diferenciación, además de los que podrían mejorarse para alcanzar una ventaja competitiva respecto a la competencia. Por consiguiente, una vez realizado este análisis, me permite disponer de más información acerca de los puntos fuertes y débiles de la empresa para la implantación de una serie de estrategias.

En la siguiente tabla se muestra el análisis DAFO realizado para esta clínica dental;

Tabla 1. Conclusiones DAFO

I N T E R N O	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos con precios elevados • Poco personal • Sector poco diferenciado 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes fieles • Profesionalidad • Atención personalizada • Actitud del equipo • Local propio • Horario flexible
E X T E R N O	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el sector • Crisis económica y sanitaria • Aumento de gasto en material sanitario • Acumulación del trabajo tras el confinamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el interés por la salud bucodental • Clínica recomendada por los clientes • Buena localización

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis interno, podemos apreciar que son mayores las fortalezas con las que cuenta esta clínica dental que sus debilidades. Por lo que es capaz de controlar estas últimas e impulsar las fortalezas para obtener una ventaja competitiva.

En cuanto al análisis externo, tratándose de aspectos los cuales no puede controlar la empresa, una amenaza como la acumulación del trabajo tras el confinamiento podría convertirlo en una oportunidad para recuperar los ingresos no facturados meses atrás.

Una vez realizado el análisis DAFO para la clínica dental de M^aÁngeles, continuaré con el estudio de un análisis CAME, ya que el primero nos ha permitido conocer la situación en la que se encuentra la empresa y el segundo nos ayudará a establecer las estrategias necesarias para conseguir una ventaja competitiva.

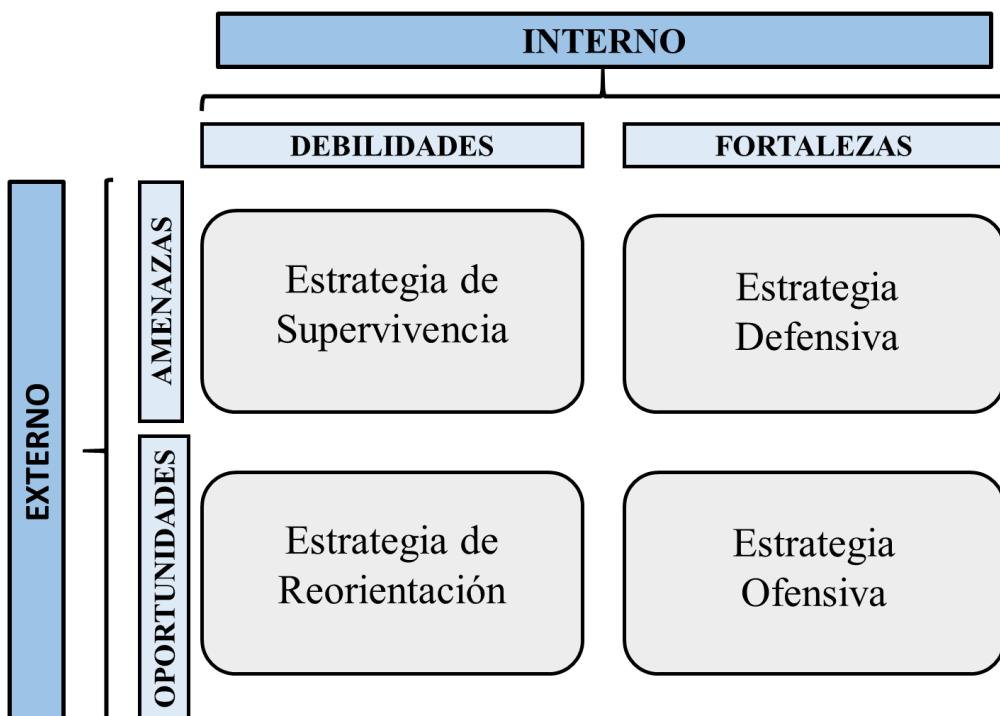
2.3. Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta que permite definir un plan estratégico para la empresa a partir de un previo análisis DAFO, para sacar el máximo partido de este, ya que ambos se complementan. Por consiguiente, el CAME nos ayuda a poner en práctica todo lo obtenido en el DAFO, además de ayudar a conseguir el objetivo gracias a las estrategias impuestas.

Para la elaboración de un análisis CAME, es necesario tener en cuenta 4 acciones fundamentales. En primer lugar; corregir las debilidades que pueda presentar el negocio, para llegar a eliminarlas; afrontar las amenazas externas que afectan al negocio, ya que no tenemos un control directo sobre ellas; mantener las fortalezas del negocio, es decir, todo aquello que la clínica hace bien y la ha llevado hasta dónde está ahora; y por último, explotar las oportunidades para beneficiar el negocio.

Estas acciones me van a ayudar al desarrollo de las estrategias necesarias para llevar a cabo este análisis, aplicándolo al caso estudiado de la clínica dental de la Dra. M^a Ángeles.

Ilustración 4. Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

2.3.1. Estrategias ofensivas

Empezaré hablando de las estrategias ofensivas, las cuales ayudan a la empresa a enfocarse en todo aquello en lo que es buena y por ello se diferencia de la competencia. Es decir, se trata de explotar todas aquellas fortalezas que presenta el negocio y aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado. Por tanto, este tipo de estrategias propuestas para la clínica dental estudiada son;

- **Dar mayor visibilidad a la clínica:** Aprovechar que dispone de local propio y está situado en buena zona de la ciudad para hacer más visible su negocio. Una idea para llevar a cabo esta estrategia podría ser la implantación de un cartel muy visual en la fachada del edificio, ya que solo dispone de una placa en el portal, que si no accedes a él puede pasar desapercibida. Por consiguiente, captaría la atención del cliente y la población sería conocedora de la disponibilidad de una clínica dental en ese edificio.
- **Incrementar las relaciones con compañías aseguradoras:** la clínica solo trabaja con una compañía aseguradora, Asisa. La idea de esta estrategia es darse a conocer con más compañías, por consiguiente, aumentará la cartera de clientes y la opción de fidelizarlos. Además de que aumentarán las posibilidades de ser recomendada por todo aquel paciente nuevo que resulte satisfecho con el trato recibido.

2.3.2. Estrategias de supervivencia

Respecto a las estrategias de supervivencia, para la empresa es importante reconocer todas aquellas amenazas existentes en el mercado, puesto que este tipo de estrategias consisten en afrontarlas a la vez que tratan de evitar un aumento de aquellas debilidades que perjudican al negocio.

Para este caso, las estrategias de supervivencia impuestas son;

- **Innovación continua en calidad y servicio:** Mantener una tecnología avanzada en constante innovación, además de material sanitario de máxima calidad que se adaptan a las necesidades del paciente. Para la

clínica es muy importante que el paciente se sienta cómodo, por lo que cada día se esfuerzan en mejorar la calidad del servicio ofreciendo transparencia y confianza.

- **Financiación de tratamientos:** Ofrecer una financiación a medida, sin intereses, adaptándose a las posibilidades de cada paciente. Al ser una clínica de tamaño pequeño, no cuentan con ciertas financiaciones, por lo que, con esta estrategia, se conseguiría influir en los pacientes que dudan en realizarse un tratamiento que supone un coste elevado, haciendo más fácil el pago. Esto podría realizarse mediante el pago a plazos con tarjetas de crédito para importes hasta 500€ o créditos al consumo especializados, conocidos como préstamos, para importes más elevados.

2.3.3. Estrategias defensivas

Este tipo de estrategias consisten en mantener todas aquellas fortalezas, las cuales dispone el negocio, para poder afrontar las amenazas que puedan surgir, con el objetivo de mantener su posición en el mercado. Por lo que, las estrategias defensivas propuestas son;

- **Conservar la cartera de clientes:** Gracias a los clientes que hoy en día posee esta clínica, ha conseguido un crecimiento con trayectoria ascendente. La estrategia sería mantener esa cuota de fidelizados o incluso aumentarla un 10% para que no se produzca un colapso en cuanto a trabajo, ya que no dispone de personal suficiente.
- **Formación continua:** Llevar a cabo una formación continua del equipo que forma la clínica es una manera de diferenciarse de la competencia. A través de la realización de cursos formativos durante todos los meses para toda la plantilla o la asistencia a seminarios, en este caso dirigido a MºÁngeles por ser médica estomatóloga, que permiten estar al día en cuanto a las novedades en este sector.

2.3.4. Estrategias de reorientación

Por último, las estrategias de reorientación sirven para detectar aquellos errores cometidos por la empresa para poder aprovechar nuevas oportunidades. Toda empresa puede encontrarse en la necesidad de un cambio de rumbo, es decir, optar por una estrategia diferente para sobrevivir o introducir nuevos servicios.

Para el caso de esta clínica, las estrategias de reorientación impuestas son las siguientes;

- **Contratación de personal:** El poco personal, que anteriormente se ha considerado como una debilidad, podría convertirse en oportunidad sí; por un lado, se lleva a cabo la contratación fija de una segunda odontóloga y no disponer de ella solo en caso de apoyo. De esta manera, se repartiría el trabajo más elaborado, además de poder atender a más pacientes a lo largo del día.
- **Lanzamiento de página web:** La dificultad de diferenciarse en este sector ha hecho que muchas clínicas apuesten por las redes sociales para dar mayor visibilidad a su negocio, algo de lo que esta clínica carece. Una buena opción de corregir la principal debilidad de esta clínica, como es la dificultad de diferenciarse, al mismo tiempo que aprovecha el interés de la población por una salud dental, sería el lanzamiento de una página web en el que se informaría de todos los tratamientos ofertados, además de mostrar casos clínicos para dar mayor confianza.

2.3.5. Conclusiones CAME

Para finalizar con este análisis y una vez planteadas todas las estrategias posibles a llevar a cabo por el negocio, se debe estudiar cuál o cuáles de ellas son fáciles de implantar por la empresa. Teniendo en cuenta el efecto de todas ellas en el tiempo, es decir, si va a resultar útil en un corto periodo de tiempo o requerirá mayor esfuerzo a nivel económico y personal.

En el siguiente gráfico aparecen todas las estrategias implantadas, anteriormente desarrolladas, para la elaboración del análisis CAME correspondiente a la clínica de la Dra. M^a Ángeles:

Tabla 2. Conclusiones CAME

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación de tratamientos • Innovación continua en calidad y servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar su cartera de clientes • Formación continua
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA OFENSIVA
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal • Lanzamiento de página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mayor visibilidad a la clínica • Incrementar las relaciones con compañías aseguradoras

Fuente: Elaboración propia

Si bien observamos todas ellas, lo más recomendable para esta clínica sería escoger aquellas estrategias centradas en factores que les resulten fáciles de solucionar, así como las que sirvan para mejorar el servicio al cliente y conseguir un trabajo más eficiente. Ya que no debemos olvidar que es un sector dedicado a la salud.

2.4. Misión, visión y valores de la empresa

Una vez desarrollados el análisis DAFO y CAME, y antes de empezar con la elaboración del mapa estratégico, es de vital importancia definir la misión, visión y valores de la empresa, ya que da autenticidad al negocio. Estos deben formularse conjuntamente y deben mostrar una relación para conseguir un objetivo.

Gracias a la entrevista realizada a la propietaria, he podido encontrar respuesta acerca de la misión, visión y valores para esta clínica.

En primer lugar, la **misión** de una empresa describe la actividad llevada a cabo por ella, enfocándose en aquellos objetivos a cumplir en el presente y guiando al equipo a desempeñar su trabajo de manera eficiente. Por consiguiente, para conocer la misión de la clínica dental de M^aÁngeles se puede plantear la siguiente pregunta; *¿Qué ofrece la clínica?*. A la que se obtiene la siguiente respuesta:

“Buscar la satisfacción del paciente a través de un diagnóstico personalizado, gracias a la formación continua de los empleados y la utilización de técnicas avanzadas en odontología”.

Por otro lado, la **visión** se trata de una proyección de futuro que contempla una serie de metas que la empresa se propone, las cuales deben ser alcanzables. Las preguntas que responden acerca de la visión de una empresa son las siguientes; *¿Quiénes queremos ser en un futuro?, ¿Qué queremos lograr?*.

Una vez plasmada la idea acerca de lo que es la visión de una empresa, aquella que se corresponde con la clínica estudiada es la siguiente;

“Obtener reconocimiento por el servicio prestado y concienciar a la población de la importancia que tiene preocuparse por la salud dental”.

Por último, una empresa con **valores** atrae y retiene el talento profesional, lo que se traduce en obtener mejores resultados. Las respuestas acerca de estos derivan de las siguientes preguntas; *¿Cuál es la estrategia del negocio?, ¿Y su propuesta de valor?*.

Teniendo en cuenta estas dos preguntas, para la clínica de la Dra. M^aÁngeles es de vital importancia cumplir con los siguientes valores;

→ **Trabajo en equipo:** La fuerza mutua que se dan entre todo el equipo de trabajo les ayuda a la hora de tomar decisiones y crecer como equipo.

→ **Profesionalidad:** La clínica cuenta con personal altamente cualificado sometido a formación continua para ofrecer el mejor servicio.

→ **Confianza:** La confianza que ofrecen al paciente es lo que hoy en día les hace fuertes frente a la competencia. Gracias a su trato cercano y la disposición hacia ellos.

Por tanto, uniendo estos tres principios los cuales son fundamentales para el negocio, quedaría de la siguiente manera;

“Llevar a cabo un trabajo en equipo, brindando la profesionalidad. Además de ofrecer total disposición y confianza hacia sus clientes”.

Para concluir, una vez desarrollados la misión, visión y valores de esta empresa, se puede apreciar la relación existente entre ellos para esta clínica dental, los cuales marcan la identidad de la empresa y servirán a la hora de tomar decisiones, puesto que están enfocados hacia un mismo objetivo, conseguir la satisfacción del paciente.

Ilustración 5. Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

3. MAPA ESTRATÉGICO

Gracias a la elaboración de los análisis realizados en los apartados anteriores, continuo con la creación de un mapa estratégico para la clínica de la Dra. M^aÁngeles Aparicio.

La realización exitosa de este consiste en comunicar la estrategia de la empresa a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros, los cuales son una herramienta de motivación y evaluación que deben reflejar una relación de causa-efecto para conseguir un objetivo futuro. Organizando una serie de objetivos en cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y, por último, aprendizaje y crecimiento.

En primer lugar, llevaré a cabo un desarrollo de las distintas perspectivas necesarias para la elaboración de dicho mapa con sus correspondientes objetivos, indicadores y metas. Respecto a los indicadores, estos deben ser medibles a lo largo del tiempo y nos indicaran si la empresa está en condiciones de conseguir esos objetivos establecidos. A su vez, es importante establecer unas metas para su posterior evaluación.

Posteriormente, reflejaré el mapa estratégico elaborado para la clínica dental estudiada donde se podrá observar el proceso de creación de valor mediante relaciones de causa y efecto.

3.1. Perspectiva financiera

El objetivo de esta perspectiva es buscar valor a largo plazo y los objetivos establecidos en esta sirven de enfoque para los demás objetivos e indicadores del resto de perspectivas. Respecto a los indicadores, estos darán una visión del nivel de ganancias obtenidas teniendo en cuenta el uso de los recursos utilizados, además de su coste.

También, hay que tener en cuenta la fase del ciclo de vida donde se encuentra el negocio, es decir, en fase de crecimiento, madurez o declive para establecer los objetivos acordes a la situación de la empresa.

Para el caso de esta clínica dental los objetivos asignados han sido los siguientes;

- **Aumento de ingresos:** Cuyo indicador he asignado la tasa de crecimiento de las citas tras la pandemia para llegar a recuperar los ingresos perdidos durante los meses que la empresa tuvo que acogerse a ERTE. A pesar de

permanecer durante 3 meses la clínica cerrada, la demanda en este sector tras terminar el confinamiento aumentó, lo que produjo una acumulación de trabajo.

Por consiguiente, se ha establecido como meta; el aumento de esos ingresos para volver a los resultados previstos de la clínica.

- **Control de gastos:** Considero que un objetivo como el control de gastos es importante, ya que tras el covid-19, las clínicas dentales han ido recuperando poco a poco su actividad. Por consiguiente, sería recomendable realizar un análisis de costes para que la clínica perdure en el tiempo, ya que actualmente los ingresos no están siendo los esperados y se destina más gasto a la adquisición de material de protección sanitario, entre otros, que podríamos considerar mayor gasto variable para la clínica.

Para llevar a cabo esto se podría utilizar la cuenta de explotación, donde recoger toda la información de los ingresos y gastos, para de alguna manera establecer un presupuesto que nos ayude a controlar esos últimos.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra de una manera más detallada los objetivos propuestos para esta perspectiva, junto con los indicadores y metas a conseguir con ellos.

Tabla 3. Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	INDICADOR	META
Aumento de ingresos	Tasa de crecimiento de las citas tras la pandemia	Recuperar los ingresos de los meses en ERTE
Control de gastos	Gastos variables	Establecer un presupuesto de gastos.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Perspectiva de clientes

La perspectiva de clientes ayuda a las empresas establecer una serie de indicadores que aporten un valor añadido respecto a estos. Además, traduce la estrategia y la visión de la empresa en objetivos destinados a la satisfacción de los mismos.

Algunos de los aspectos más importantes a la hora de formular una estrategia dentro de esta perspectiva son; precio, calidad, imagen, prestigio, relaciones y servicios prestados.

Para este sector, lo más importante es ofrecer un servicio de calidad, además de establecer buenas relaciones con sus clientes que les permita reforzar su reputación obteniendo un reconocimiento favorable por su servicio.

Por consiguiente, los objetivos propuestos para la perspectiva de clientes son;

- **Satisfacción del paciente:** La opinión del paciente en cuanto al servicio prestado es muy importante para la clínica. Un trabajo acompañado de buenos profesionales altamente cualificados capaces de utilizar equipos sanitarios en constante innovación permite ajustarse a las necesidades del paciente.

Además, la satisfacción de este mantiene cierta relación con los demás objetivos establecidos dentro de esta perspectiva, ya que una satisfacción favorable desencadenará en la lealtad del paciente además de influir en la reputación de la empresa.

Por tanto, el indicador para este objetivo será la calidad del servicio para conseguir la fidelización de sus pacientes.

- **Lealtad del cliente:** Para una clínica dental de pequeño tamaño como la analizada, la lealtad es fundamental puesto que, al conseguir este objetivo la cartera de clientes irá aumentando y por consiguiente, el valor de la empresa.

Por eso, el indicador establecido es el número de pacientes fidelizados en el último año estableciendo la meta de conseguir un 10% de pacientes nuevos.

- **Buena reputación:** Obtener una buena reputación es importante para las empresas, ya que les permite crecer. En el caso de esta clínica, la profesionalidad junto con las recomendaciones son el punto fuerte, lo que ha atraído a numerosos clientes hacia ella a lo largo de los años. Se considera la opinión de cada paciente una vez realizada la visita como indicador para este objetivo con la intención de que sus pacientes les sigan recomendando.

Obtener una buena reputación es consecuencia de; la satisfacción que obtiene el paciente y la excelencia y agilidad con la que el servicio es desempeñado.

- **Excelencia y agilidad en el servicio prestado:** Este objetivo es la consecuencia de una correcta gestión de pacientes, objetivo correspondiente a la perspectiva de procesos internos detallado a continuación.

Además de disponer de recursos suficientes para llevar a cabo un diagnóstico personalizado, este objetivo permite ser puntual y evitar las esperas del cliente.

Por tanto, el indicador establecido es conocer la situación de cada uno de los pacientes, que permitirá generar una relación de confianza entre el equipo y el paciente. Algo que no ocurre en las clínicas de mayor tamaño donde el cliente tiene que explicar su caso en cada visita.

A continuación, en la siguiente tabla se muestran los diferentes objetivos propuestos junto con sus indicadores y metas para su cumplimiento, correspondientes a la perspectiva detallada.

Tabla 4. Perspectiva de clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	INDICADOR	META
Satisfacción del paciente	Calidad del servicio	Fidelización
Lealtad del cliente	Pacientes fidelizados en el último año	Conseguir un 10% de pacientes nuevos
Buena reputación	Opinión del paciente una vez realizada su visita	Aumentar las recomendaciones
Excelencia y agilidad en el servicio prestado	Conocer la situación de cada paciente	Confianza en la clínica

Fuente: Elaboración propia

3.3. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva es fundamental para conocer las mejoras en los procesos que se van a establecer dentro de la empresa, aquellos en los que debe ser excelente. De esta manera, se podrá optimizar la calidad de cada uno de ellos para obtener un trabajo efectivo, ofreciendo mayor valor al cliente y por consiguiente, su fidelización. Además, la implantación correcta de estos procesos supondrá una ventaja competitiva para la empresa.

Teniendo en cuenta esto, los objetivos establecidos para la perspectiva de procesos internos son los siguientes;

- **Crear hábitos de higiene en los más pequeños:** Implantar buenas prácticas en ellos permitirá en un futuro que la demanda de este tipo de servicios aumente puesto que estos interiorizan ir al dentista como un hábito y no como una obligación. Además, con esto conseguimos que los problemas dentales para los más pequeños cada vez sean menos difíciles evitando aquellos problemas de encías, caries infantil, implantologías en un futuro... etc.

El indicador propuesto relacionado con este objetivo es el porcentaje de intervenciones en niños, de edad comprendida entre 5 y 10 años, para saber el nivel de incidencia en cuanto a crear hábitos en ellos.

- **Tratamientos personalizados:** Las clínicas de pequeño tamaño son la mejor opción para ofrecer tratamientos personalizados y de calidad puesto que dedican mayor tiempo a tratar cada paciente, ajustando cada tratamiento a sus necesidades y su correspondiente seguimiento, teniendo en cuenta el alcance económico de cada uno. Por consiguiente, esto desencadenará en su satisfacción.

Por tanto, el indicador establecido para este objetivo es la demanda del paciente que hará conocedora al personal de su situación.

- **Controles de calidad:** Si bien hablamos de un servicio destinado a la salud conviene establecer unos controles de calidad, tanto de la maquinaria utilizada para intervenir al paciente como del establecimiento donde se presta el servicio.

Por tanto, para este objetivo he asignado el correcto mantenimiento de las instalaciones como indicador, así como una desinfección profunda de la clínica y la supervisión de la maquinaria por profesionales para evitar cualquier avería en ellas, con una frecuencia trimestral.

- **Gestión de pacientes:** Si se establece una planificación de las citas, teniendo en cuenta el tipo de visita y el tiempo que requiere cada una de ellas, se evitará el tiempo de espera de cada paciente y por consiguiente, la acumulación de estos.

Por tanto, se establece como indicador para la gestión de pacientes, el tiempo medio de espera de cada uno de ellos con la intención de evitar esperas. Ya que estas pueden influir negativamente en la imagen de la clínica puesto que el paciente se sentirá insatisfecho.

En la siguiente tabla aparecen detallados los objetivos para esta perspectiva, junto con los indicadores y metas asignados;

Tabla 5. Perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	INDICADOR	META
Crear hábitos de higiene en los más pequeños	% intervenciones en niños de 5 a 10 años	Reducir el problema de encías o caries infantil
Tratamientos personalizados	Demandas del paciente	Satisfacer las necesidades
Controles de calidad	Mantenimiento de las instalaciones	Cada trimestre
Gestión de pacientes	Tiempo medio de espera	Evitar esperas

Fuente: Elaboración propia

3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a la organización de los recursos humanos, la tecnología, las relaciones... que influirán en el funcionamiento de la empresa. Además, los objetivos establecidos en esta perspectiva permiten alcanzar los de las restantes, ya que todos ellos están ligados al desempeño del personal.

Por consiguiente, los objetivos establecidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la clínica dental estudiada son;

- **Profesionalidad:** La profesionalidad repercute en el servicio que la clínica da a sus pacientes, por lo que influirá en que estos demanden el servicio en ocasiones posteriores. Además, te diferencia de la competencia en un sector donde el número de clínicas es cada vez mayor, por lo que es importante que el paciente perciba una ventaja en diferenciación y no en costes.

Si bien es cierto que la profesionalidad será la combinación de; formación continua; personal especializado y satisfacción de estos, objetivos detallados a continuación. El indicador para este objetivo será la capacidad del personal para cumplir con las expectativas del cliente.

- **Formación continua:** El sector de la odontología requiere formación continua, ya que deriva en numerosas ventajas, así como mayor conocimiento, tanto profesional como tecnológico, permitiendo la maximización de recursos y por tanto, desencadenará en una mayor competitividad dentro de un sector poco diferenciado y con una demanda cada vez mayor.

Como indicador relacionado a este objetivo he establecido la asistencia a cursos y seminarios formativos para conseguir un equipo totalmente cualificado.

- **Contratación de personal especializado:** Bien es cierto que en numerosas ocasiones las intervenciones requieren la dedicación de más de un especialista. Puesto que, si nos fijamos en la clínica estudiada, esta solo dispone de una persona fija, desencadenando en la acumulación de trabajo. Por consiguiente, si se contrata de manera fija a la segunda odontóloga les permitiría descongestionar aquellas situaciones dónde la acumulación de trabajo es mayor repartiendo tareas difíciles entre ambas.
- **Satisfacción del personal:** Establecer un buen ambiente de trabajo es primordial para que los empleados desempeñen su trabajo de manera favorable. Ya que la actitud de estos influye en el servicio prestado a los pacientes y por consiguiente, en la satisfacción de estos.
- **Lanzamiento de página web:** Actualmente la mayoría de clínicas dentales disponen de página web donde muestran los tratamientos ofertados. Por lo que la implantación de este objetivo permitirá a la clínica aparecer en los buscadores, y dar a conocer su servicio, atrayendo nuevos clientes. Además, la creación de página web podría agilizar la gestión de citas que vayan surgiendo a través de ella sin necesidad de atender el teléfono, lo que permitiría dedicar mayor tiempo a otro tipo de tareas.

- **Innovación y cambio tecnológico:** La innovación está a la orden del día en este sector. Cada vez la tecnología avanza de manera más rápida y las clínicas están mejor equipadas, permitiendo ofrecer diagnósticos con mayor precisión y rapidez. No solo referido a la maquinaria utilizada, sino también en software que la clínica puede utilizar para gestionar las citas, seguimiento de pacientes con sus intervenciones realizadas, sin necesidad de mantenerlo todo archivado.

Como indicador relacionado a este objetivo es el material utilizado, el cual engloba todo lo expuesto anteriormente, adaptándose así a las nuevas mejoras. A su vez, este objetivo repercutirá en otro correspondiente a la perspectiva de procesos internos; controles de calidad, explicado en su correspondiente apartado.

- **Nuevas alianzas:** Si bien una clínica dental debe establecer alianzas con proveedores, tanto de equipamiento para la clínica, material dental, material sanitario por los protocolos covid, y proveedores de material administrativo para las gestiones de oficina. Se debe mantener una relación cercana con ellos por si en algún momento tienen que proveer algún tipo de material de última hora que influya en el servicio prestado.

Sin embargo, centrándonos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establece un indicador, relacionado con este objetivo, como la participación en investigaciones dentro del ámbito dental o las alianzas con otras organizaciones del sector para realizar servicios complementarios con la intención de dar a conocer el nombre de la clínica y crecer dentro del sector.

Tabla 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

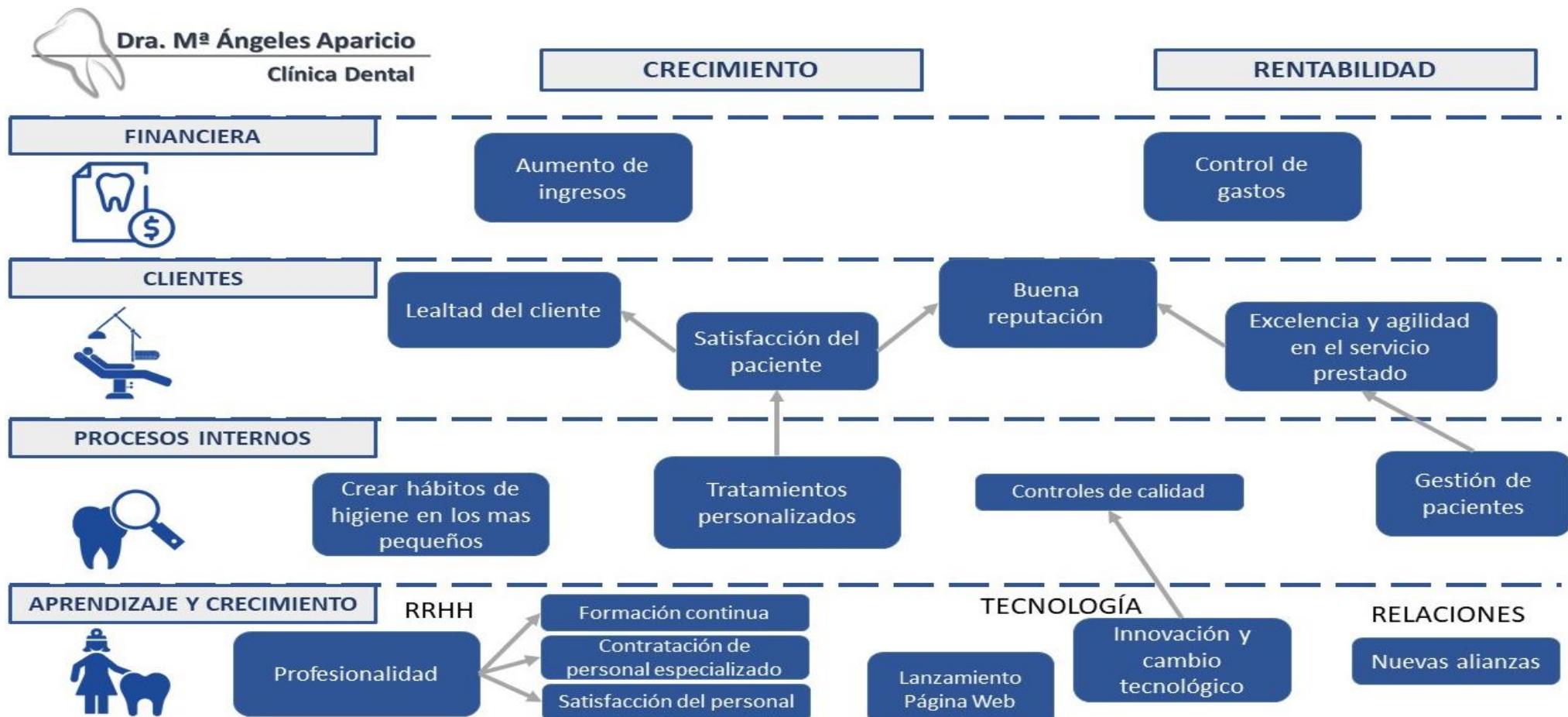
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	INDICADOR	META
Profesionalidad	Capacidad del personal	Cumplir con las expectativas del cliente
Formación continua	Asistencia a cursos y seminarios formativos	Equipo altamente cualificado
Contratación de personal especializado	Acumulación de trabajo	Administrar las tareas
Satisfacción del personal	Comunicación entre ellos	Ambiente de trabajo positivo
Lanzamiento Página Web	Pacientes que conocen la clínica por su página web	Atraer nuevos pacientes
Innovación y cambio tecnológico	Material utilizado	Adaptación a las nuevas mejoras
Nuevas alianzas	Investigaciones	Crecer en el sector

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y tras desarrollar todos los objetivos correspondientes a cada una de las perspectivas, a continuación, se puede ver cada uno de ellos reflejados en el mapa estratégico elaborado para la clínica dental analizada. Donde se puede apreciar el proceso de creación de valor mediante la relación causa-efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas.

Teniendo en cuenta que debe ser revisado y actualizado para reflejar aquellas nuevas condiciones de la competencia, el mercado y la tecnología, permitiéndonos obtener un feedback para aprender sobre la estrategia impuesta y de esta manera, mejorarla si es necesario.

Ilustración 6. Mapa estratégico Clínica dental Dra. M^aÁngeles Aparicio



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES FINALES

Una vez realizado el trabajo y conocer más de cerca cómo se encuentra la clínica dental de la Dra. M^a Ángeles Aparicio se pueden presentar las conclusiones más relevantes.

Después de llevar a cabo un análisis DAFO, que me permitió conocer la situación de la empresa más a fondo, así como; sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y también gracias al análisis CAME, con el que pude establecer algunas estrategias que la clínica podría implantar para mejorar su situación, las conclusiones extraídas dan prioridad a la implantación de estrategias destinadas a la mejora del servicio que repercute directamente en la satisfacción del paciente. De esta manera, la clínica podría obtener una ventaja competitiva frente al resto de clínicas dentales y destacando entre las de mayor tamaño, donde la cercanía y la dedicación hacia los pacientes es menor.

En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa, la doctora me hizo saber cuáles eran sus principios fundamentales y la importancia de aspectos para formar parte de la empresa como; el trabajo en equipo, la profesionalidad y la confianza que ofrecen al paciente. Por consiguiente, cabe destacar la existencia de relación entre ellas, puesto que son coherentes y van dirigidas hacia un mismo objetivo.

Bien es cierto que las clínicas dentales se diferencian por la innovación además de destacar por el servicio a sus clientes. Por lo tanto, la clínica de la Dra. M^a Ángeles podría implantar mejoras en cuanto a innovación para obtener una mejor posición en el mercado, así como la utilización de herramientas de diseño digital de la sonrisa, que permite un análisis facial con el objetivo de diseñar la sonrisa deseada para el paciente, mostrándole el resultado final.

Merece especial mención la importancia de dar mayor visibilidad a la clínica con la creación de una página web donde podría mostrar los tratamientos que llevan a cabo, así como un apartado de blog para demostrar algún caso clínico o dar consejos para obtener buenas prácticas en cuanto a higiene dental, además de aprovechar su ubicación en el centro de la ciudad. Por lo que el desarrollo del mapa estratégico ha servido para tener en cuenta aspectos que quizás la empresa no se había planteado nunca para sobreponer aquellos puntos débiles que pueda tener y conseguir un crecimiento del negocio.

Todo lo comentado hasta ahora pone en una buena posición a la empresa a pesar de que podría implantar mejoras para obtener mayores beneficios y llegar a destacar dentro de este sector, el cual resulta muy poco diferenciado y la competencia es cada vez es mayor.

Finalmente, a pesar de tratarse de una clínica dental de tamaño pequeño dispone de una gran cartera de clientes y la gran mayoría de opiniones llegadas de sus pacientes son favorables según me comentaba la doctora en la entrevista inicial, lo que supone una ventaja frente al resto de clínicas de similar tamaño.

5. BIBLIOGRAFIA

1. GOBIERNO DE ESPAÑA. Ministerio de industria, comercio y turismo: Herramienta DAFO. [Internet]. [Citado 28 enero de 2021]. Disponible en <https://dafo.ipyme.org/Home>
2. Martín, J. Cerem. International Business School: Claves para hacer un buen DAFO [Internet]. [Publicado 10 de junio de 2019]. [Citado 28 enero de 2021]. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
3. Roberto Espinosa: La matriz de análisis DAFO. [Internet]. [Citado 28 enero de 2021]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
4. Admin. Escuela Marketing and Web: Cómo hacer el análisis DAFO de una empresa y persona. [Internet]. [Publicado 1 de marzo de 2018]. [Citado 28 enero de 2021]. Disponible en: <https://escuela.marketingandweb.es/como-hacer-un-analisis-dafo/>
5. Ascensium consultores: cómo establecen sus precios las clínicas dentales. [Internet]. [Publicado 4 de marzo de 2020]. [Citado 31 enero de 2021]. Disponible en: <https://ascensium.es/como-establecen-sus-precios-las-clinicas-dentales/>
6. Sanitas. Data salud: Más del 13% de la población ha sufrido el agravamiento de patologías bucodentales tras los meses de confinamiento. [Internet]. [Publicado 15 de diciembre de 2020]. [Citado 31 enero de 2021]. Disponible en: <https://sanitasdatasalud.es/mas-del-13-la-poblacion-ha-sufrido-agravamiento-patologias-bucodentales-tras-los-meses-confinamiento/>
7. INFOAUTÓNOMOS: El plan de negocio. [Internet]. [Publicado 16 de julio de 2020]. [Citado 1 febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20la,has%20creado%20tu%20matriz%20DAFO.&text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20tiene%20como,aspectos%20identificados%20en%20el%20DAFO>

8. INGENIOEMPRESA: Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace?. [Internet]. [Citado 1 febrero de 2021]. Disponible en: <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
9. Ayas, C. Cinde: Análisis CAME. [Internet]. [Publicado 27 junio de 2018]. [Citado 1 febrero de 2021]. Disponible en: <https://cinde.es/blog/que-es-un-analisis-came/>
10. Florido, M. Escuela Marketing and Web: Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. [Internet]. [Publicado 23 julio de 2017]. [Citado 2 febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
11. Roberto Espinosa: Cómo definir misión, visión y valores en la empresa. [Internet]. [Citado 2 febrero de 2021]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
12. Raffino, M.E. CONCEPTO.DE: Concepto de misión, visión. [Internet]. [Publicado 23 septiembre de 2020]. [Citado 2 febrero de 2021]. Disponible en: <https://concepto.de/mision-y-vision/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20describe%20el%20motivo,la%20calidad%20de%20los%20autom%C3%B3viles>
13. SANTALUCIAIMPULSA: Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. [Internet]. [Publicado 20 noviembre de 2019]. [Citado 2 febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.santalucaimpulsa.es/como-definir-la-mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
14. Roncancio, G. Pensemos: ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace? [Internet]. [Publicado 26 noviembre de 2018]. [Citado 20 febrero de 2021]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace#:~:text=Un%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,financiera%20del%20cliente%2C%20de%20los>
15. S. Kaplan, R.P. Norton, D. El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición Revisada. Gestión 2000: Harvard Business Press; 2000.
16. Alcocer, A. Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral. [Internet]. [Publicado 11 diciembre 2018]. [Citado 10 marzo 2021]. Disponible en: <http://www.antonioalcocer.com/las-4-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-cmi/>

17. Martín, J. Cerem: *¿Cómo hacer un mapa estratégico?* [Internet]. [Publicado 30 enero 2018]. [Citado 10 marzo 2021]. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
18. Ascensium Consultores, Gestión de clínicas dentales: *Cómo realizar un análisis de costes para que tu clínica se mantenga.* [Internet]. [Publicado 20 mayo de 2020]. [Citado 16 marzo 2021]. Disponible en: <https://ascensium.es/como-realizar-un-analisis-de-costes-para-que-tu-clinica-se-mantenga/>
19. Ascensium Consultores: *¿Qué tecnología debería tener una clínica dental?* [Internet]. [Publicado 4 septiembre 2019]. [Citado 1 mayo 2021]. Disponible en: <https://ascensium.es/que-tecnologia-debe-tener-una-clinica-dental/>

6. ANEXOS

ANEXO I: Entrevista a Dra. M^aÁngeles Aparicio. Médico estomatólogo y propietaria de la clínica dental.

PREGUNTAS ADICIONALES

- 1. ¿Sólo dispone de una clínica? Sí.**
- 2. ¿Todos realizan el mismo trabajo?** No. Respecto al personal sanitario, la odontóloga se encarga de tratamientos que requieren mayor especialización, mientras que las higienistas bucodentales realizan el trabajo más sencillo con la ayuda de las auxiliares. En cuanto al personal administrativo, se encarga de gestionar las citas, atender el teléfono y recibir a los clientes. Además de revisar las facturas correspondientes.
- 3. ¿Cómo es la distribución de la clínica?** Cuenta con 3 gabinetes equipados totalmente. Un espacio destinado a la esterilización del material utilizado, un despacho para la doctora, un espacio destinado a sala de espera y la recepción.
- 4. ¿Por qué surgió la idea de ampliar el piso para hacer la clínica más grande?** El espacio del que disponían era muy pequeño y con la ampliación pudieron incorporar un gabinete más, un baño público para los clientes y ampliar la sala de espera.
- 5. ¿Desvían a los clientes hacia otras clínicas para operaciones más elaboradas?** No. Disponen de recursos y conocimientos necesarios para cualquier necesidad, sin salir de la clínica.
- 6. ¿Qué servicios ofrecen?** Odontología integral. Tratan la odontología de manera global. Realizan un diagnóstico a cada paciente y se ajustan a sus necesidades.
- 7. ¿Trabajáis con compañías aseguradoras?** Sí. Trabajan con la compañía Asisa Salud.

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **¿Cómo surge la idea de montar una clínica?** Desde un primer momento, al acabar sus estudios, la propietaria tenía claro que quería abrir su propia clínica.

- **¿Qué tipo de organización tiene la empresa?** La clínica cuenta con 2 auxiliares, 2 higienistas y 2 odontólogas. La segunda odontóloga está de apoyo, es decir, ayuda en caso de saturación de trabajo. También tienen una administrativa, encargada de recibir a los clientes.
- **¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?** Disponen de una herramienta tecnológica para incluir a sus pacientes en una base de datos, así como los tratamientos que se le han realizado para poder hacer un seguimiento del mismo.
- **¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?** Siguen un plan de formación continua, en el que todos los meses realizan cursos formativos para todo el personal. Además, la odontóloga acude a seminarios cuando surgen ofertas para formarse.
- **¿Cómo es la comunicación en esta empresa?** Al tratarse de una clínica con 6 trabajadores, la actitud y comunicación entre los empleados es muy gratificante. En ocasiones trabajan en equipo.
- **¿Existe Web en la empresa?** No.

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?** Se apuesta por la inversión en tecnología avanzada y material sanitario de alta calidad, ya que es un sector dedicado a la salud y quieren ofrecer siempre el mejor servicio al paciente.
- **¿Existe algún sistema convencional de control de costes?** No.

Perspectiva de CLIENTES

- **Tipos de clientes con los que cuenta.** No están especializados en un segmento concreto de clientes, sino que tratan con pacientes de todas edades. Desde edades más tempranas hasta gente de tercera edad.
- **¿Cómo conseguisteis tener el número de clientes que tenéis hoy en día?** Gran parte de sus clientes son gracias a las recomendaciones de otros, es decir, por el Boca-Oreja de sus clientes.

- **¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización?** Gracias a un trato personalizado y cercano con el cliente consiguen su confianza. Por consiguiente, fidelizarlos.
- **¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?** No. La profesionalidad, transparencia y confianza que dan al cliente son suficientes para fortalecer su imagen.

Perspectiva FINANCIERA

- **¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad?** No se lleva a cabo un análisis de rentabilidad.
- **¿Cómo se lleva la contabilidad de la empresa? ¿Disponéis de gestor?**
Mediante gestoría.