



“Plan Estratégico para la Clínica Dental Entreponts”

MEMÒRIA PRESENTADA PER:

Borja Jordá Colomina

TUTOR/A:

Josep Capó i Vicedo

GRAU/MÀSTER en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatòria de defensa: Març, 2022.



“Plan Estratégico para la Clínica Dental Entreponts”



entreponts
CLÍNICA DENTAL

Memoria presentada por:

Borja Jordá Colomina

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

- **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE:**

El plan estratégico para la clínica dental entrepunts tiene como fin estudiar y comprender el sector dental en el que se desenvuelve dicha clínica, gracias a un análisis interno y externo del sector y de la empresa podemos conocer todo aquello que la fortalece y que la debilita y, por tanto, que aspectos deben mejorar de cara al futuro para que siga en auge el negocio y pueda proporcionar grandes beneficios sin verse afectados a posibles alteraciones en el mercado.

Más adelante se plantean diversos planes de acción a seguir a cabo por la clínica, cuantificativos para mejorar sus resultados y prestaciones de cara a un futuro no muy lejano. Todo esto debe estar estudiado bajo posibles escenarios, ya que no todo va a salir tal cual se estudia y se propone, recordar que la situación actual de pandemia provoca una incerteza bastante grande en los negocios, de cualquier sector, que no permite a las empresas hacer grandes avances o negocios en un periodo de tiempo estimado ya que de un día para otro puede volver a cambiar todo.

Los grandes cambios que se esperan gracias a estos planes de acción son sobre todo el ir incrementando los pacientes, sobre todo para fortalecer lo que es el negocio y que se vaya expandiendo y dando a conocer dentro de la población y alrededores y que, al mismo tiempo, gracias a este incremento pueda aumentar la facturación mensual, que la situación vaya a mejor, se eliminen restricciones de aforo, la economía vuelva a mejorar en los hogares y las familias gasten más en tratamientos bucodentales y otros muchos aspectos cotidianos que mejorarían con el fin de la pandemia.

Gracias a este plan estratégico se puede dar una visión global de cómo está la empresa, que objetivos se quieren conseguir a corto/medio plazo y que herramientas o acciones ayudarán a la empresa a lograr estos objetivos y conseguir las metas que se lleguen a proponer de manera profesional y para el bien tanto de la clínica, como de todos aquellos pacientes suyos.

El pla estratègic per a la clínica dental entrepunts té com a fi estudiar i comprendre el sector dental en el qual es desembolica aquesta clínica, gràcies a una anàlisi intern i extern del sector i de l'empresa podem conèixer tot allò que l'enforteix i que l'afebleix i, per tant, que aspectes han de millorar de cara al futur perquè seguisca en auge el negoci i pugua proporcionar grans beneficis sense veure's afectats a possibles alteracions en el mercat.

Més endavant es plantegen diversos plans d'acció a seguir a cap per la clínica, cuantificatius per a millorar els seus resultats i prestacions de cara a un futur no gaire llunyà. Tot això ha d'estar estudiat sota possibles escenaris, ja que no tot eixirà tal qual s'estudia i es proposa, recordar que la situació actual de pandèmia provoca una incertesa prou gran en els negocis, de qualsevol sector, que no permet a les empreses fer grans avanços o negocis en un període de temps estimat ja que d'un dia per a un altre pot tornar a canviar tot.

Els grans canvis que s'esperen gràcies a aquests plans d'acció són sobretot l'anar incrementant els pacients, sobretot per a enfortir el que és el negoci i que es vaja expandint i donant a conèixer dins de la població i voltants i que, al mateix temps, gràcies a aquest increment pugua augmentar la facturació mensual, que la situació vaja a millor, s'eliminen restriccions d'aforament, l'economia torne a millorar en les llars i les famílies gasten més en tractaments bucodentals i molts altres aspectes habituals que millorarien amb la fi de la pandèmia.

Gràcies a aquest pla estratègic es pot donar una visió global de com està l'empresa, que objectius es volen aconseguir a curt/mitjà termini i que eines o accions ajudaràn l'empresa a aconseguir aquests objectius i aconseguir les metes que s'arriben a proposar de manera professional i per al bé tant de la clínica, com de tots aquells pacients seus.

The strategic plan for the entrepents dental clinic aims to study and understand the dental sector in which the clinic operates, thanks to an internal and external analysis of the sector and the company we can know everything that strengthens and weakens it and therefore, what aspects need to be improved for the future so that the business continues to boom and can provide great benefits without being affected by possible changes in the market.

Later on, various action plans are proposed to be followed by the clinic, quantifiable in order to improve its results and performance in the not to distant future. All of this must be studied under possible scenarios, as not everything is going to turn out as it is studied and proposed, remembering that the current pandemic situation causes quite a lot of uncertainty in business, in any sector, which does not allow companies to make great advances or business in an estimated period of time, as everything can change again from one day to the next.

The major changes that are expected thanks to these action plans are above all to increase the number of patients, above all to strengthen the business and to expand and make it known within the population and surrounding areas and that, at the same time, thanks to this increase, the monthly turnover can increase, the situation will improve, capacity restrictions will be eliminated, the economy will improve again in households and families will spend more on dental treatment and many other everyday aspects that would improve with the end of the pandemic.

Thanks to this strategic plan it is possible to give a global vision of how the company is doing, what objectives it wants to achieve in the short/medium term and what tools or actions will help the company to achieve these objectives and reach the goals that are proposed in a professional manner and for the good of both the clinic and all its patients.



- **PALABRAS CLAVE:**

- Plan estratégico.
- Pandemia.
- Sector dental.
- Servicios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

- Capítulo 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG.....	7
1.1. OBJETO DEL TFG:.....	8
1.2. MOTIVACIÓN:.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN:.....	9
- Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ESTRATEGIA.....	11
2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
- Capítulo 3: ANTECEDENTES.....	16
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	17
3.2. HISTORIA.....	18
3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS.....	19
- Capítulo 4: ANÁLISIS INTERNO.....	23
- Capítulo 5: ANÁLISIS EXTERNO.....	30
5.1. MACROENTRONO.....	31
5.2. MICROENTORNO.....	45
- Capítulo 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	54
6.1. FORMULACIÓN:.....	56
6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN:.....	57
- Capítulo 7: PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA.....	62
7.1. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN:.....	64
7.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:.....	67
7.3. VIABILIDAD FINANCIERA.....	70
7.3.1. ESCENARIO PESIMISTA.....	70
7.3.2. ESCENARIO REALISTA.....	72
7.3.3. ESCENARIO OPTIMISTA.....	73
- Capítulo 8: CONCLUSIONES.....	74
Capítulo 9: BIBLIOGRAFÍA.....	77



- Capítulo 1: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG.

1.1. OBJETO DEL TFG:

El principal objeto del trabajo de final de grado es la realización de un plan estratégico que permita a la clínica dental Entreponts conocer su entorno y mercado, conocer de una forma más concreta como trabaja la clínica y que la caracteriza y plantearles estrategias para poder implantar en un posible futuro.

En primer lugar, se tratará de recoger toda la información relativa a la empresa para poder conocerla bien, saber de qué forma trabajan y sobre todo lograr conocer todas las estrategias y procesos de negocios seguidos desde su apertura.

Una vez recogida toda la información se procederá a analizar todo el entorno de la clínica, todo lo situado alrededor de su entorno más cercano y lejano, que puedan llegar a influir en el día a día de la empresa y analizar el estado actual en el que se encuentra.

Por último, una vez analizado todo lo anterior, se procederá al planteamiento de diferentes estrategias a aplicar, en periodo de tiempo estimado que puedan ayudar a la clínica a mejorar sus prestaciones desarrolladas junto a los planes de acción seguidos por la empresa para cada estrategia.

1.2. MOTIVACIÓN:

La realización de este trabajo viene precedida por el incentivo y las ganas de poder aplicar aquellos conocimientos desarrollados durante mi grado de Administración y Dirección de Empresas y las habilidades que he adquirido de cada una de las asignaturas realizadas durante los cuatro años del grado. Se van a desarrollar conocimientos y aspectos relacionados con la dirección estratégica, área empresarial que encontramos en cualquier empresa por parte de la organización y dirección de las empresas.

El área de dirección estratégica es muy importante, indispensable para cualquier empresa, y mediante este trabajo poder poner a prueba todo lo aprendido y el poder aplicarlo en una empresa real y de nuestra ciudad es una motivación extra a la hora de elaborar el plan estratégico para el posible desarrollo y éxito en un futuro de la clínica.

Disponer de una empresa real como he comentado, es una oportunidad muy buena para poner en práctica de una forma más realista todo lo estudiado, lo más práctico y aquello puramente teórico poder aplicar también todos esos conocimientos en la vida real va a permitir conocer realmente el impacto que tiene en la vida real todo lo estudiado.

Para finalizar, con el siguiente trabajo finalizará la formación del grado académico, ya que éste supone el último paso para poder obtener el reconocimiento de titulado en Administración y Dirección de Empresas.

1.3. JUSTIFICACIÓN:

En la actualidad, todas las empresas se han visto envueltas en una época de pandemia que lleva camino de los tres años ya, produciendo pérdidas sociales y económicas, en muchos casos irreversibles para muchos empresarios que no han logrado hacer frente a esta grave crisis que ha producido la pandemia generada por la COVID-19. Si años atrás, la dirección estratégica de las empresas ha sido indispensable y necesaria para el buen desarrollo de cualquier empresa, ahora en época de pandemia y de resurgimiento económico y social, la dirección estratégica coge aún una mayor importancia para llevar por el buen camino a la empresa y aprovechar todas las oportunidades que se presenten para mejorar la empresa.

Es por esto por lo que, mediante la creación de este plan estratégico la empresa podrá utilizar todas las oportunidades que se planteen en su entorno, podrá hacer frente a las amenazas y debilidades presentadas también y poder alcanzar así, los objetivos fijados para un correcto resurgimiento y cumplimiento de todas las metas propuestas.

En el siguiente trabajo quedarán fijadas todos los procedimientos necesarios para la elaboración del plan estratégico al completo que seguirá la estructura reflejada en el índice.

Este primer capítulo supone una explicación general a grandes rasgos de las razones por las que se ha decidido desarrollar el siguiente proyecto. Una vez finaliza el primer capítulo, el segundo corresponde a un apartado más teórico donde se explica un poco todos los conceptos y herramientas necesarias para entender y comprender los distintos conceptos que se componen dentro de un plan estratégico.

Una vez finalizados ambos apartados, en el capítulo tercero se introduce la empresa objeto de estudio, la clínica dental Entreponys, con toda la información relativa a la empresa.

En los dos siguientes capítulos se procederá a realizar un análisis externo e interno de la empresa para conocer bien todos los elementos del entorno de la clínica que pueden afectar a su desarrollo y su día a día a nivel empresarial, personal, económico... Asimismo, se conocerán aquellas fortalezas y debilidades de la empresa, para así poder obtener una ventaja competitiva dentro del sector.

Finalizado el análisis de la clínica, se realizará un análisis DAFO para conjuntar los capítulos anteriores y, a partir del cual, se desarrollarán diferentes estrategias apoyándose en los resultados del DAFO. Después, de todas las estrategias, se filtrarán para quedarse con las más idóneas, desarrollando planes de acción para las que resulten factibles para la clínica.

Por último, se procederá a la implantación de estas estrategias definitivas para la empresa, estudiándolas y enumerando su proceso de implantación antes de desarrollar el último capítulo de conclusiones alcanzadas durante todo el desarrollo del plan estratégico.



- Capítulo 2: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se va a plantear un doble objetivo. Primero de todo, se hablará del contexto del mercado en el que se desenvuelven las empresas mediante una breve explicación, pudiendo crear una visión general del estado actual del mercado objeto de estudio.

Además, se van a presentar las bases de todos aquellos conceptos que estén relacionados con un plan estratégico que se desarrollará posteriormente.

Por lo tanto, este capítulo queda estrechamente relacionado con la implementación de un plan estratégico para la empresa, permitiendo gracias a la explicación de este capítulo comprender mejor todos los procedimientos y técnicas a desarrollar en la elaboración del trabajo.

2.1. ESTRATEGIA

Entendemos por estrategia como una serie de acciones que van encaminadas en la misma dirección para poder lograr o materializar un objetivo. Aunque existen muchas definiciones de estrategia, queda claro que todas tienen muchas similitudes, que han ido adaptándose con el paso del tiempo y que todas dejan entrever que la consecución de una acción viene precedida por una implantación buena de una estrategia.

Una de las primeras definiciones de la palabra estrategia la encontramos allá por el 1965, donde se define la estrategia como el patrón de los objetivos o metas y los planes esenciales para poder lograrlos.

Allá por el 1934, un profesor de la universidad de Moscú (G.F. Gause) publicó un experimento real que realizó con animales pequeños a ver si podrían sobrevivir juntos. El resultado del experimento fue que si eran de la misma “especie” no sobrevivirían ambos, por lo tanto, reconoció que el concepto de *Competencia* iba a estar muy ligado al de estrategia.

La competencia es aquello, que se conoce en el entorno empresarial como las empresas de un mismo sector que te van a hacer frente por estar liderando el mercado y obtener más beneficios, mejores precios, mejores proveedores, mejor posicionamiento en el mercado, todo ligado al término competencia.

La competencia es la acción de disputar por un mismo objetivo, y para conseguirlo, se debe elaborar una estrategia adecuada, de ahí que como bien se dice, el concepto de estrategia sea muy amplio y se asocie a diversos campos, debido a que todo el mundo, alguna vez en su vida, usará la “estrategia”, por tal de conseguir algo que desea o que tiene en mente.

Más adelante, allá por el 1982 un importante Porter, propuso una definición que está considerada como propia. Toda la variedad de definiciones viene a raíz de la gran aplicación que puede darse desde diversos enfoques a la estrategia.

Como han indicado muchos autores a lo largo de los tiempos, la estrategia es como el modo mediante el cual la empresa se ha podido relacionar con su entorno, entendiendo que el entorno

va a condicionar siempre a la empresa, irá cambiando y alterándose y, mediante la estrategia, la empresa deberá ir respondiendo con distintas estrategias para adaptarse a estos cambios y poder seguir consiguiendo los objetivos marcados.

Por lo que respecta al contenido de la estrategia, ésta es la encargada de la dirección a largo plazo de la empresa. Al igual que lo ya mencionado de la relación entre la estrategia y el entorno, la estrategia se encarga también de crear y aprovechar las oportunidades que se presentan para mejorar la empresa, pudiendo aprovechar y explotar aquellos recursos que presenta la compañía o que dispone de ellos.

Un apartado muy importante para la implantación de las estrategias va a ser la definición del campo de actividad, es decir, aquellos espacios donde la empresa va a competir dentro de su entorno. Gracias a las decisiones estratégicas que se tomen, éstas podrán intentar aumentar la competitividad de la empresa y al mismo tiempo aumentar también la rentabilidad.

Los propios propietarios y directivos de la empresa serán los que saquen mayor beneficio de esa rentabilidad y, por lo tanto, mantienen una relación directa con las estrategias que va a seguir la empresa, ya que al final de ello depende su beneficio o pérdida.

Podemos decir que la estrategia es la acción que marca el éxito empresarial, la que es capaz de alzar a lo más alto una organización si ésta ha sido bien ejecutada.

A modo de conclusión, la estrategia sería como el medio mediante el cual la empresa alcanza los objetivos propuestos, estas estrategias deben estar ligadas a la misión y visión empresarial, todo debe girar en torno a la misma dirección.

La misión de la empresa se asocia al punto 0 de una estrategia, a partir de la misión empresarial se empiezan a construir nuevas estrategias, partiendo siempre de la misma base, para mejorar a la organización para que en un futuro se alcancen los objetivos fijados.

2.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial, no sustituye una a la otra, si no que se complementan. Por lo tanto, podemos entender la dirección estratégica como la parte de la dirección empresarial encargada de formular las estrategias y ponerlas en marcha.

Por medio de la dirección estratégica, las empresas intentan obtener una ventaja competitiva respecto al resto de empresas del sector.

Para *Guerras y Navas (2015)*, gracias a la dirección estratégica, la empresa puede plantearse y hacer frente a tres problemas como son: “diagnóstico estratégico, formulación de las estrategias e implantación de las estrategias”.

Gracias al diagnóstico estratégico se puede obtener la suficiente información como para empezar a desarrollar las preguntas o problemas que vayan surgiendo, estudiando el entorno de una empresa o también la situación interna de la misma.

Primero se deben definir aquellas actividades o planes de acción que serán necesarios para la implantación de las estrategias que quiere adoptar la empresa, el proceso es conocido como “proceso de dirección estratégica”. La formulación de las estrategias va a obtener opciones viables para la empresa para poder conseguir sus objetivos.

Por otro lado, será necesario definir aquellos usuarios o trabajadores encargados de poner en marcha cada una de las estrategias, vigilar que se lleven a cabo e implantarlas dentro del programa empresarial cuando todo esté correctamente funcionando. Estos usuarios están indirectamente relacionados con el éxito o el fracaso de estas.

En la dirección estratégica se vinculan cuatro componentes básicos a la hora de implantar todas las estrategias, estos componentes están relacionados con las diferentes actividades:

- Ventajas competitivas.
- Sinergia.
- Capacidades o competencias distintivas.
- Ámbito o campo de actividad.

Una vez implantadas las estrategias, la dirección estratégica pasa a la acción, es decir, a poner en práctica lo implantado, ya que es la única forma de conocer realmente si va a ser beneficioso para la empresa o no.

Cuando ya están implantadas, la dirección estratégica se encarga en todo momento de supervisar su evolución, junto con los trabajadores nombrados para supervisar cada una de las acciones, se hacen cargo del mantenimiento de las estrategias, de que todo vaya al día según lo previsto.

La dirección estratégica es muy importante para todas las empresas, necesaria en la actualidad, ya que es el nexo claro entre lo que dirección quiere para su empresa, los caminos que deben tomarse para llegar a esos objetivos y la supervisión de los trabajadores encargados de hacer todas las acciones diarias necesarias para seguir el camino marcado para llegar a los objetivos fijados por la dirección general.

La dirección estratégica debe tener en cuenta no sólo aquello que pasa dentro de la empresa, si no también conocer y vigilar el entorno organizacional de la empresa, ya que será de gran ayuda conocer el entorno de la empresa porque van relacionados siempre, las estrategias y el entorno.

Esta es la encargada de analizar y observar las posibles amenazas y oportunidades que van surgiendo del entorno empresarial, y gracias a conocer esto, poder formular estrategias que vayan encaminadas a poder aprovechar esas oportunidades o a tratar de que las amenazas no afecten a la empresa, de ahí que sea tan importante conocer el entorno en el que se desenvuelve la organización.

Por lo tanto, la dirección estratégica es la encargada de coger estas amenazas surgidas del entorno y transformarlas en oportunidades, se encargan de mantener un equilibrio entre la empresa y el entorno o entornos que afectan a esta y se encuentran muchos en constante cambio.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de la dirección estratégica va a ser la denominada “actitud estratégica”, nos referimos a este concepto como aquel comportamiento que emplea una persona para hacer frente a un problema, para analizar todo lo que se le plantea por delante y para obtener acciones acertadas en un futuro.

La forma en la que se conduce dentro de la organización las estrategias, las oportunidades, las amenazas, es muy determinante para tener una adecuada actitud dentro de la dirección y por lo tanto, tener más posibilidades de éxito en un futuro.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Gracias a la planificación estratégica podemos hablar de que una empresa consigue llegar a conseguir los objetivos marcados por la dirección y ejecutar de forma correcta las acciones dentro de un periodo de tiempo estimado por la misma empresa.

Dentro de la planificación estratégica de la empresa nos encontramos con el plan estratégico como un plan maestro mediante el cual la dirección de la empresa plantea unas directrices para poner en marcha nuevas decisiones estratégicas para tratar de mejorar a la empresa en diversos aspectos dentro de las empresas.

La planificación estratégica abarca a toda la organización empresarial, desarrollando una serie de acciones dependiendo el nivel de la organización a modificar.

Por lo tanto, podemos definir que un plan estratégico recoge y analiza todas las acciones que desarrollará la empresa en los diferentes niveles de acción por tal de poder obtener una ventaja competitiva dentro del sector.

Por lo que respecta a la elaboración del plan estratégico, éste deberá surgir de la alta dirección de la organización y la participación de un trabajador especializado en la realización de este será imprescindible para que sea coherente, útil y eficaz para la empresa.

En la elaboración del plan estratégico, se van a poder diferenciar tres etapas para su realización, para poder obtener ventajas competitivas, así como poder determinar el posible impacto que va a tener la implantación de las estrategias decididas dentro del análisis realizado en el plan estratégico que se fijarán mediante las distintas etapas de la elaboración que son:

- Un análisis estratégico y sus principales objetivos.
- El diseño, la evaluación y la posterior selección de las estrategias.
- El diseño de los planes estratégicos asociados a la implantación de las estrategias.

En los casos en los que haya una buena planificación y coordinación entre los distintos miembros partícipes en el desarrollo del plan estratégico, las posibilidades de éxito serán mucho mayores que en aquellos casos en los que los distintos usuarios no actúen como un único grupo, sino que actúen independientemente.

Allá por el siglo XX, los autores Taylor y Fayol empiezan a utilizar el concepto de “planificación”, haciendo referencia a un método científico que recalca y alaba a la mencionada planificación

como el mejor método para llevar una correcta dirección en las empresas. El autor Taylor, consigue crear algunos principios o características a seguir dentro de la planificación como son: planeación, preparación, control y ejecución. Hoy en día, la planificación está basada en muchos de los principios que se empezaron a mostrar en el siglo pasado ya.

Años más tarde (1960) Igor Ansoff indica que el concepto de planificación estratégica aparece hacia ese año y que se identifica con los cambios y capacidades estratégicas en una entidad.

En aquellos años, las empresas importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planificación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando hasta conseguir que en la actualidad todas las empresas importantes cuenten con algún tipo de características propias de la elaboración y planificación de este sistema.

Una interpretación más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los apartados más importantes para que las empresas puedan obtener de forma satisfactoria sus objetivos aprovechándose de sus capacidades y recursos para evolucionar con el entorno y poder desarrollar sus objetivos gracias a las oportunidades que vayan apareciendo y cambio en el entorno a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica es aquel medio que sirve para conseguir, gracias al trabajo y esfuerzo diario, lograr los objetivos marcados generando beneficios y obteniendo una tranquilidad empresarial adecuada para mantener motivados y movilizados a todos los trabajadores para que éstos vayan todos en la misma dirección.

Podrá concluirse este capítulo de marco teórico, recalando que la máxima de este es ofrecer una visión amplia y global de los distintos elementos teóricos necesarios para la elaboración de un Plan Estratégico. Para ello, este capítulo actuará a modo de guía de todos aquellos conceptos teóricos referidos al ámbito de la Dirección Estratégica.



- Capítulo 3: ANTECEDENTES

En este tercer capítulo se va a presentar la información correspondiente a la clínica dental Entreponts, la empresa elegida para el estudio en este trabajo.

Se empezará relatando la historia de la empresa, desde que abrió sus puertas hasta la actualidad, qué etapas y cambios ha tenido que soportar y además se listan todos aquellos tratamientos que la clínica ofrece, a través de sus profesionales a todos los clientes.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La clínica dental ENTREPONTS situada en la calle General Prieto nº14 en la ciudad de Alcoy, abarca las ramas de Odontopediatría, Implantología, Estética Dental y Ortodoncia entre otros muchos más tratamientos del sector dental que pueden realizar los especialistas y trabajadores de la clínica.



Entreponts es una clínica muy familiar y cercana para sus pacientes, en ella encontramos a los mejores profesionales con una amplia experiencia, y bajo la última tecnología en salud bucodental.

Se trata de una clínica relativamente nueva, que fue inaugurada hace tres años, y aunque ha tenido que cerrar por la situación de la pandemia que estamos sufriendo, ha sabido adaptarse a la situación y volver a abrir con la máxima seguridad tanto para pacientes como para los trabajadores. Los dueños de esta sociedad son al mismo tiempo, los doctores e higienistas de la propia clínica que decidieron empezar este proyecto ilusionante con el cual están muy contentos y satisfechos con el trabajo hasta ahora realizado y con la aceptación que han tenido entre la población de Alcoy.



Ilustración 1 Página Web Clínica Dental Entreponts

La clínica dental está formada por David Olcina, cirujano, periodoncista e implantólogo; Miguel Espí, ortodoncista y odontopediatra; Pablo Olcina, doctor con más de 34 años de experiencia y las higienistas, recepcionistas y auxiliares en clínica Vicky y Patri. Entre todos llevan adelante una de las clínicas más novedosas, modernas y que más gustan en la ciudad de Alcoy.

3.2. HISTORIA

La clínica dental ENTREPONTS se inauguró el 13 de junio del 2018, un componente del equipo profesional de la clínica se quedó sin su anterior trabajo y lanzó la idea de montar una nueva clínica dental en el barrio de la Zona Norte de Alcoy, uno de los barrios con más concurridos en cuanto a porcentaje de personas de la localidad Alcoyana, se habló con los doctores, que aunque no son de aquí de Alcoy tienen un carácter familiar y extrovertido, como muchos alcoyanos, se habló con el ortodoncista, alcoyano pero que estaba viviendo en Madrid y aceptó a formar parte de este gran equipo que de las palabras pasó a formar una sociedad (Dental3) que se encargaría del montaje de la ya mencionada clínica.

En marzo de 2019, la evolución positiva de la clínica se vio frenada de golpe a causa de la pandemia mundial que actualmente sigue conviviendo entre nosotros, la Covid-19, hizo que se tuviera que cerrar para adaptar la clínica con las medidas correspondientes para evitar cualquier tipo de contagio y proteger tanto a los pacientes como a los trabajadores de la clínica.

Fueron meses muy duros como para todos los negocios, ya que los beneficios cayeron en picado y no se sabía hasta qué punto se podría seguir sustentando esta situación con los mismos gastos, pero con unos ingresos muy inferiores o incluso nulos debido a la pandemia.

Bajo el lema, “nuestro objetivo es tu satisfacción”, la clínica ha salido adelante con el negocio y hoy en día, aún bajo la pandemia pero ya todo mucho más adaptado y todo el mundo más acostumbrado está registrando buenos números y los doctores son optimistas con la evolución que está teniendo a clínica ya que se observa un gran movimiento en su día a día, lo cual es lo más importante para poder generar números positivos una vez se realizan cierres de año, cálculo de beneficios y cambios orientados en qué dirección para tratar de ir mejorando día a día la clínica dental y los servicios que ofrece.



Ilustración 2 Página Web Clínica Dental Entrepoints

3.3. ESTRATEGIAS SEGUIDAS

En este apartado se va a desarrollar un poco aquellas estrategias y tratamientos que sigue la clínica dental desde su apertura, desde unas ofertas para captar clientela hasta la relación o lista de todos aquellos tratamientos que pueden ofrecer a sus pacientes.

A continuación, paso a detallar todos los tratamientos que se realizan en la clínica, qué tipo de ofertas podemos encontrar para los pacientes, y cómo han enfocado desde dentro de la clínica el inicio de la “captación” de clientes, dar el mejor servicio a sus pacientes en esas primeras visitas y conseguir poco a poco fidelizarlos con la empresa.

Cuando se abrió el negocio, una de las primeras estrategias implantadas por la empresa fue ofrecer la primera visita gratuita, para darse a conocer a la gente que pedía cita, se les ofrecía una revisión sin ningún coste, enseñar a los pacientes la clínica, hablarles un poco de todo lo que ofrecía la clínica y darse a conocer.

Hoy en día, esta estrategia se sigue realizando y todos los clientes nuevos que van llegando tienen su primera cita gratuita, algo que llama la atención y no lo hacen muchas empresas en el sector.

Por otra parte, la clínica ofrece muchos y diversos tratamientos, con precios especiales y algunos descuentos dependiendo de lo que tenga el paciente y de lo que tenga que hacerse.

Prevención y conservación dental: la odontología preventiva y conservadora, son unos tratamientos que van dirigidos sobre todo a restituir la salud bucodental del paciente, por ejemplo, limpiezas (la primera gratuita para todos los pacientes), empastes y reconstrucciones, fluorizaciones... son algunos de los tratamientos que se realizan en la clínica.

Tener una sonrisa bonita y buena es una parte primordial de la imagen de la clínica, ya que a través de las sonrisas de los pacientes se proyecta el buen hacer de la empresa. Los mejores tratamientos para conseguir una sonrisa perfecta son el blanqueamiento y las carillas estéticas, ambos tratamientos se pueden hacer en la clínica.



Ilustración 3 Página Web Clínica Dental Entreponets

La cirugía oral e implantes son otros de los tratamientos que podemos encontrar en la clínica, a destacar sobre todo la colocación de implantes, que consiste en la colocación de tornillos como sustitutos de los dientes. Los diversos tratamientos para estas técnicas son: implantes, elevación de seno, injerto óseo y tratamiento de plasma; Extracciones, tratamiento quirúrgico de las encías, tratamiento quirúrgico de los frenillos de la boca.



Ilustración 4 Página Web Clínica Dental Entreponets

Otro de los tratamientos que se realizan es el de las prótesis dentales, que se encargan básicamente de la sustitución de uno o varios dientes, ya sea por alguna enfermedad, porque se han tenido que extraer o simplemente para reforzar la dentadura y ayudar al paciente con su día a día.

Existen varios tipos de prótesis a aplicar que pueden ser: fijas, removibles, mixtas o prótesis sobre implantes.

Otra de las especialidades que trata los dientes es la endodoncia que hayan perdido su vitalidad, ya sea por una fractura o caries.

El tratamiento consiste en la eliminación de la pulpa dental lesionada, así como en obturar el diente con materiales biocompatibles que ayudaran a mantener los dientes naturales en boca.

Tratamos tanto endodoncias simples como complejas.

Uno de los platos fuertes de los tratamientos viene con la ortodoncia. En la clínica se ofrece tanto la ortodoncia de Brackets metálicos y estéticos como la ortodoncia invisible que está pegando muy fuerte en el mercado por ser "invisible".

Se trata de unas férulas transparentes que permiten tener una gran estética durante todo el proceso de recolocación de la dentadura, y como además se pueden poner y quitar fácilmente, ayudan a que la higiene sea óptima.

Por lo que respecta a los Brackets, son cada día más pequeños y estéticos y ayudan además de corregir la postura de los dientes a mejorar la mordida y devolverle al paciente toda su capacidad para masticar y estéticamente se quedan igual que los invisibles.



Ilustración 5 Página Web Clínica Dental Entreponis



Ilustración 6 Página Web Clínica Dental Entreponets

Otro de los tratamientos principales de la clínica trata la Odontopediatría, el cuidado de la boca de los niños es algo muy importante para ellos ya que es esencial que su higiene bucal sea lo mejor posible ya que ayuda a desarrollarse perfectamente y aunque no se relacione, muchas lesiones, enfermedades, etc. Pueden derivar de una mala higiene bucodental, por lo tanto, inculcarles desde pequeños la importancia de su salud es muy importante.

La clínica contiene los siguientes tratamientos para los más pequeños de la casa:

- Higiene dental.
- Ortodoncia infantil.
- Prevención de caries.
- Endodoncias.



Ilustración 7 Página Web Clínica Dental Entreponets

Y por último, el tratamiento conocido como la periodoncia, que se encargan de cuidar el tejido bucal, sobre todo de las encías, ya que es de las partes más sensibles y vulnerables que tenemos en nuestra boca.

A través de un control en la placa bacteriana permite poder prevenir posibles enfermedades bucales como la gingivitis o la periodontitis. Los principales tratamientos que se usan para prevenir éstas son las limpiezas de encías y/o el raspado y alisado radicular.



- Capítulo 4: ANÁLISIS INTERNO

A continuación, vamos a analizar internamente la clínica, sus herramientas, las capacidades que tiene como empresa, los recursos que posee para poder exprimirlos al máximo, ver que cosas se pueden mejorar para posteriormente plantear acciones para mejorar y obtener un nivel de resultados a nivel general óptimo.

En el análisis interno trataremos de identificar la estrategia actual de la clínica y su posicionamiento frente a la competencia.

Además, evaluaremos los recursos y capacidades de la clínica para así poder conocer cuáles son sus puntos fuertes, mediante la identificación de éstos trataremos de explotarlos en nuevas estrategias.

Por otro lado, identificaremos también los puntos más débiles para tratar de eliminarlos o reducirlos al máximo para que afecten de la forma más baja posible en el buen funcionamiento de la clínica y en la implantación de estrategias futuras para mejorar el rendimiento de la empresa.

Para empezar con el análisis interno, como una primera aproximación tenemos que delimitar la identidad de la empresa, es decir, conocer el tipo y características fundamentales del sistema empresarial e identificar el soporte estratégico fundamental sobre el cual establece la clínica su actuación competitiva.

Para ello la empresa debe realizar dos actividades fundamentales como son:

- Identificar sus recursos y capacidades, para conocer el potencial empresarial de partida de cara a definir la estrategia o estrategias a seguir.
- Evaluación de estos recursos y capacidades para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

Como primer paso del análisis debería realizarse un inventario de los recursos de la empresa. Los recursos principales pueden ser clasificados en las siguientes categorías: tangibles, intangibles.

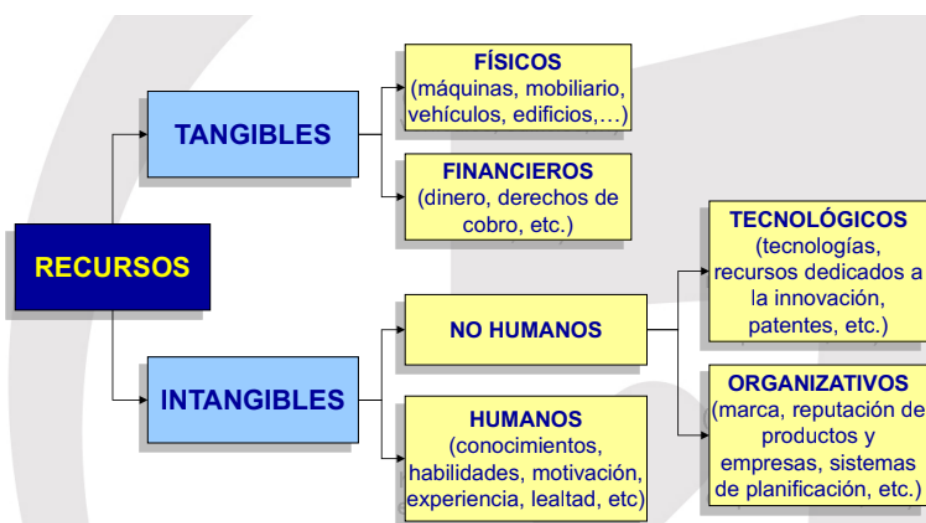


Ilustración 8 Temario Planificación Estratégica

- Recursos Tangibles Físicos:

Estos recursos hacen referencia a todo aquello físico que podemos encontrar dentro de la clínica dental, así como el habitáculo o local en el que se encuentra ubicado

Primero de todo, nos encontramos ante un local de 240 metros cuadrados (R1), dentro del cual las instalaciones están repartidas en cocina (R2), almacén (R3), cuatro gabinetes (R4), dos cuartos de aseo (R5), sala de rayos (R6), sala de esterilización (R7), sala de máquinas (R8), sala postoperatoria (R9), recepción (R10), sala de espera (R11) y vestuarios (R12).

En la recepción, tenemos un pc servidor (R13), una fotocopiadora, un mostrador, una silla para la recepcionista y un teléfono base 1 (R14). Siguiendo con la sala de espera justo al lado de la recepción, separado por una mampara de cristal, encontramos sillas (R15) y una mesa auxiliar.

Una vez dentro de la clínica, en el almacén hay diversas estanterías para el almacenamiento del material fungible, dos neveras para el mantenimiento de diversos materiales (R16), una mesa y sillas (R17) donde comen los doctores y electrodomésticos para el día a día de los trabajadores como microondas, máquina de agua...

De los cuatro gabinetes, los dos más completos son los que se encuentran en funcionamiento, box1 (R18) y box2 (R19) que constan de un sillón con cámara intraoral, televisión adjunta, purificador de aire, máquina de aire acondicionado, ordenador, teléfono base 2 y estantes y mueble con bancada y cajones diversos para almacenamiento de material y lavabo con grifo en la misma bancada y también un micromotor de implantes.

Los cuartos de aseo (R20), uno de ellos con las medidas reglamentarias para acceso a minusválidos, con puertas correderas, WC, lavabo y máquina dispensadora de papel.

En la sala de rayos está ubicado el TAC 3D (R21), un ordenador y una digitalizadora de imágenes (R22). Dentro de la sala de máquinas hay un compresor, depósito de agua destilada y dos aspiraciones húmedas. La sala de esterilización consta de un auto clave clase b de 25 litros, una cubeta ultrasonidos, una termo selladora para el empaque del material esterilizado.

Por último, la sala de post operatorio tiene dos sillones relax (R23), máquina de aire acondicionado (como en todas las salas) para el descanso y recuperación de las pacientes post cirugías.

Todo esto llevado a cabo bajo la actividad empresarial de sus 5 trabajadores, con dos higienistas dentales y cuatro doctores cada uno con sus especialidades que más tarde detallaremos en los recursos humanos.

- Recursos Tangibles Financieros:

En el último año, a 31/12/2021 aproximadamente la clínica dental ha tenido una facturación entre los 150.000€ y 250.000€ (R24), contando con todas las operaciones que ha hecho tanto cobrando en efectivo como con tarjeta y a través de los seguros que tienen a la clínica dentro de su programa.

Se ha producido un total de 180.292,30€, por lo tanto, ha sido un buen resultado de ejercicio (R25).

Además de lograr conseguir una tesorería de 108.637,51€ (R26) en su tercer año de producción, con una pandemia por en medio, estos números reflejan que a pesar de todas las adversidades ha sido un buen año para el negocio, aunque se espera que crezca aún más.

Por lo que respecta a los recursos intangibles, están divididos en no humanos, dentro de los cuales están los tecnológicos y los organizativos y por otro lado los humanos.

Los recursos no humanos tecnológicos de la clínica dental son básicamente la página web (R27) en la cual se puede obtener información de todos los tratamientos que la clínica ofrece, los doctores que realizan esos tratamientos con su experiencia, imágenes del establecimiento y datos principales como ubicación y teléfono.

También tienen un programa llamado "Gesden" (R28), se trata de la base de datos de la clínica, donde tienen anotado todo tipo de información de pacientes, citas, tratamientos, cobros, pagos...

Además, hay un par de aparatos electrónicos, como el TAC, la impresora 3D, que son de última generación y podríamos meterlos dentro de tecnología "innovadora" que beneficia el funcionamiento de la clínica.

Dentro de los recursos no humanos organizativos, la clínica cuenta con la colaboración de Katana (R29), se trata de una marca exclusiva de cerámica para metal y zirconia, el fabricante general es la empresa Kuraray con sede en Japón que lleva desde 1987 ligada al mundo dental. Podemos decir que es una empresa con más de 100 años de experiencia en productos a nivel mundial y Katana es una de sus ramificaciones que se dedica exclusivamente a lo dental.

Con este tipo de material, la clínica ofrece un producto exclusivo de alta calidad, que no tiene nadie más en todo Alcoy ni comarca, por lo que les genera una gran ventaja competitiva dentro del sector dental.

Los recursos intangibles no humanos son aquellos conocimientos, habilidades, experiencia laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Las dos higienistas (R30), Patricia Colomina y Victoria Polonio, hacen funciones tanto de higienistas como de recepcionistas, contables... son un poco los comodines de la clínica dental, ya que entre las dos llevan adelante multitud de tareas direccionadas a diferentes ámbitos dentro del trabajo que supone llevar adelante una clínica.

Patricia, más mayor, lleva acerca de 30 años en el sector dental, con una dilatada experiencia como higienista en otra clínica, es la más experimentada de las dos.

Victoria, de 28 años, también higienista, ha estado en varias clínicas tanto de Valencia como de Alcoy formándose después de sus estudios universitarios y entre las dos forman un gran equipo de trabajo.

Pasando a los doctores, la clínica cuenta con David Olcina (R31), cirujano, periodoncista e implantólogo. Se licenció en odontología y no ha parado de formarse ya que tiene un máster en cirugía bucal y además es director de instalaciones radiológicas.

También trabaja en la clínica Miguel Espí (R32), ortodoncista y odontopediatra. Es también licenciado en odontología, aunque más tarde se especializó con un máster en ortodoncia y odontopediatría. A parte, ha seguido también formándose en muchos cursos, otros títulos relacionados con rehabilitación oral, aparatos invisalign y también es autor de publicaciones y congresos tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, tenemos al doctor Pablo Olcina (R33), con más de 34 años de experiencia en el sector dental, es licenciado en medicina y cirugía general y doctor en odontología.

Una vez analizados y explicados los recursos tangibles e intangibles de la empresa vamos a identificar las capacidades de la clínica.

Las capacidades permiten a la empresa poder desarrollar de forma adecuada una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos que se disponen. Es más difícil poder encontrar capacidades dentro de la empresa. Se va a realizar un análisis funcional para poder identificar todas las capacidades que mantienen relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Gracias a este análisis se podrá proceder luego a realizar el perfil estratégico interno de la clínica dental ya que se podrá identificar las variables clave o determinantes en el funcionamiento de la empresa.

ÁREAS FUNCIONALES	CAPACIDADES
Área de dirección	C1. Capacidad de coordinarse adecuadamente entre las distintas áreas (R28, R30-R33).
	C2. Capacidad de orientar a la clínica hacia la misión y visión empresarial (R30-R33).
	C3. Capacidad de gestionar recursos financieros (R28, R30).
Área de producción	C4. Capacidad para obtener el mejor resultado en implantes (R4, R18, R19, R21, R22, R31, R33).
	C5. Capacidad de contar con la marca invisalign de ortodoncia (R4, R6, R8, R16, R30, R32).
	C6. Capacidad para atender cualquier problema bucodental (R4, R6, R29-R33).
Atención al cliente	C7. Capacidad de atención a necesidades y demandas de pacientes (R4-R6, R8-R11, R18, R19, R28, R30-R33).
	C8. Capacidad de comunicación con los pacientes (R10, R11, R13, R14, R28, R30).
RR.HH.	C9. Capacidad para contratar trabajadores cualificados (R30, R31, R32, R33).
	C10. Capacidad de crear un buen ambiente en la empresa (R2, R12, R17, R23, R30-R33).
Marketing y Comuniación	C11. Capacidad de atracción de clientes mediante el boca a boca (R27, R30-R33).
	C12. Capacidad de fidelización de pacientes (R30-R33).
	C13. Capacidad de comunicación a través de redes (R27, R29, R30).

Ilustración 8 Elaboración propia.

Como se puede observar los recursos tangibles físicos y los recursos no tangibles humanos son aquellos que más relación tienen con las capacidades que posee la clínica dental, repartiendo las capacidades en cada una de sus áreas funcionales, teniendo siempre presente y como lo más importante, el factor humano.

PERFIL ESTRATÉGICO (EVALUACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES):

Una vez analizados los recursos de la clínica y las capacidades mediante el análisis funcional de la empresa, se han identificado todas aquellas capacidades de las que dispone la clínica acorde con los recursos ya establecidos, a continuación, se va a elaborar el perfil estratégico de ésta.

A la hora de hablar de los recursos y capacidades se debe tener en cuenta que los mismos no representan una fuente de ventaja competitiva, sino que, el hecho de que los mismos permitan explotar las oportunidades que se le presentan a la organización y reduzcan al mínimo las amenazas, que sean poseídos por el menor número de competidores y que sean difíciles de obtener en el mercado será lo que determinará si los mismo son fuentes o no de ventajas competitivas.

Así, a la hora de evaluar los distintos recursos y capacidades de una organización se deberán valorar teniendo en cuenta los siguientes dos factores:

- **Importancia Estratégica:** Para poder sostener y fijar ventajas competitivas. Se verá determinada por el método a través del cual la organización consiga usar los recursos y capacidades para mantenerlas.
- **Fortaleza Relativa:** Fortalezas que los recursos y capacidades presentan frente al resto de competidores. Se definen en términos relativos, motivo por el cual se emplearán diversas opciones para poder realizar un análisis comparativo.

Teniendo en cuenta los aspectos previamente mencionados, se procederá a desarrollar el perfil estratégico, herramienta que permitirá complementar el análisis funcional de la organización

		MN	N	I	P	MP
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Área de dirección	C1. Capacidad de coordinarse adecuadamente entre las distintas áreas.				0	X
	C2. Capacidad de orientar a la clínica hacia la misión y visión empresarial.			0	X	
	C3. Capacidad de gestionar recursos financieros.			0		X
	D1. Falta de recursos financieros	X			0	
Área de producción	C4. Capacidad para obtener el mejor resultado en implantes				0	X
	C5. Capacidad de contar con la marca invisalign de ortodoncia.				0	X
	D2. Incapacidad para fabricar servicios.	X				
	C6. Capacidad para atender cualquier problema bucodental.			0		X
Atención al cliente	C7. Capacidad de atención a necesidades y demandas de pacientes.			0	X	
	C8. Capacidad de comunicación con los pacientes.				0X	
	C9. Capacidad para contratar trabajadores cualificados.				0	X
RR.HH.	C10. Capacidad de crear un buen ambiente en la empresa.				0	X
	D3. Carencia de personal en el área de RR.HH.	X		0		
	C11. Capacidad de atracción de clientes mediante el boca a boca.				0X	
Marketing y Comunicación	C12. Capacidad de fidelización de pacientes.			0	X	
	C13. Capacidad de comunicación a través de redes.				0	X
	D4. Poca capacidad de comunicación por RRSS.			0X		

previamente elaborado y que permitirá valorar el potencial que presenta la empresa para cada uno de los distintos recursos y capacidades de los que dispone.

Considerando lo anteriormente tratado, los picos hacia la derecha representarán los distintos puntos fuertes de la organización, mientras que los puntos a la izquierda representarán los puntos débiles de ésta.

Como podemos observar en el perfil estratégico, las X representan la clínica dental Entreponts, mientras que las O representan un poco la media del sector.

- Tabla resumen de fortalezas y debilidades derivada del análisis de la clínica:

ÁREAS FUNCIONALES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Área de dirección	C1. Capacidad de coordinarse adecuadamente entre las distintas áreas (R28, R30-R33).	
	C2. Capacidad de orientar a la clínica hacia la misión y visión empresarial (R30-R33).	Falta de recursos financieros
	C3. Capacidad de gestionar recursos financieros (R28, R30).	
Área de producción	C4. Capacidad para obtener el mejor resultado en implantes (R4, R18, R19, R21, R22, R31, R33).	
	C5. Capacidad de contar con la marca invisalign de ortodoncia (R4, R6, R8, R16, R30, R32).	Incapacidad para fabricación de servicios
	C6. Capacidad para atender cualquier problema bucodental (R4, R6, R29-R33).	
Atención al cliente	C7. Capacidad de atención a necesidades y demandas de pacientes (R4-R6, R8-R11, R18, R19, R28, R30-R33).	
	C8. Capacidad de comunicación con los pacientes (R10, R11, R13, R14, R28, R30).	
RR.HH.	C9. Capacidad para contratar trabajadores cualificados (R30, R31, R32, R33).	Carencia de personal en el área de RR.HH.
	C10. Capacidad de crear un buen ambiente en la empresa (R2, R12, R17, R23, R30-R33).	
Marketing y Comunicación	C11. Capacidad de atracción de clientes mediante el boca a boca (R27, R30-R33).	Poca capacidad de comunicación por RRSS
	C12. Capacidad de fidelización de pacientes (R30-R33).	
	C13. Capacidad de comunicación a través de redes (R27, R29, R30).	



- Capítulo 5: ANÁLISIS EXTERNO

En este capítulo vamos a centrarnos en analizar el entorno que rodea la empresa, todo lo externo a la clínica pero que le puede afectar a su funcionamiento como empresa. Aquí vamos a tratar de analizar todo aquello que envuelve externamente a la empresa y saber cómo podemos aprovecharnos para mejorar el rendimiento o como hacer frente a situaciones externas que nos puedan llegar a afectar como, por ejemplo, la situación de pandemia debido a la COVID-19 que el mundo lleva arrastrando ya dos años y ha mermado a muchísima gente y ha afectado de forma muy negativa a muchas empresas.

Un análisis externo se centra en aquella parte del entorno que influye de una u otra forma a la empresa, esto puede ser muy importante para la definición de diversas estrategias o estrategia empresarial.

A través de este análisis se permite identificar o conocer aquellas influencias tanto positivas como negativas, amenazas y oportunidades, que conllevan todas estas variables externas y poder decidir la opción más adecuada a partir de éstas.

Como desglosaremos a continuación, en el análisis externo se suelen distinguir dos grandes niveles de entorno:

- El Macroentorno: el cual se considera todo aquello externo que rodea la empresa relacionada con el sistema socioeconómico en el cual se desarrolla su actividad.
- El Microentorno: es aquella parte externa a la empresa, pero, aunque sea externa forma parte de la más próxima a ella, es decir, el sector en el que se desarrolla la empresa, el de la salud en este caso.



Ilustración 9 Temario 4º curso ADE

5.1. MACROENTRONO

El objetivo principal del análisis del macroentorno es poder identificar aquellos factores o hechos que afectan a la empresa, partiendo de un punto de vista económico y social.

Además, gracias al estudio del macroentorno se va a poder identificar aquellas variables que tienen importancia en el desarrollo de la actividad empresarial.

Se va a poder estudiar que impacto tienen estas variables en la rentabilidad de la empresa, en su día a día, como afectan ya sea positiva o negativamente al crecimiento de la clínica.

Gracias a esto, la clínica va a poder adoptar medidas, soluciones para que aquellos efectos negativos de determinadas situaciones del macroentorno les afecten en la medida de lo menor posible o incluso revertir la situación y puedan sacar provecho de estas situaciones.

Las técnicas que a continuación se van a desarrollar para este análisis del macroentorno van a ser el análisis PEST y el Perfil Estratégico del Entorno.

El análisis PEST es el estudio de aquellos factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en el entorno de la clínica, no directamente como hemos mencionado anteriormente, pero si pueden afectar al funcionamiento y el buen rendimiento de la empresa.

Primero de todo, tenemos que definir el límite de actuación de la empresa, aproximándonos geográficamente a la zona de l'Alcoià i el Comtat, un área regional ya que podemos observar en la cartera de clientes de la clínica dental que no todos sus pacientes son de Alcoy, sino, que también tienen como pacientes a personas de otras localidades cercanas a la ciudad.

Una vez definido el límite para el análisis, vamos a empezar a estudiar cada una de las dimensiones que comprenden el análisis PEST, empezando por la dimensión político-legal.

- **Dimensión Político-Legal:**

Esta dimensión hace referencia a todos los factores externos relacionados con los gobiernos, ya sean de la población de Alcoy, a nivel local, como a nivel autonómico o incluso también a nivel nacional.

La población nacional lleva tiempo sin una estabilidad política, en gran parte debido a la situación de pandemia mundial que se está viviendo, pero constantemente observamos que muchas empresas no han recibido las ayudas que se decía desde el gobierno y se han tenido que cerrar muchos negocios forzados por la situación ya que se vivía una situación insostenible para muchos trabajadores y propietarios con negocios, que no se podían hacer frente a esos cargos y que desde el gobierno se han visto totalmente olvidados o incluso sin recibir ni la mitad de la ayuda que se decía durante todo este tiempo.

Otra de las situaciones insostenibles en cuanto a la dimensión político-legal ha sido el déficit presupuestario y la deuda del país. "España cerró 2020 con el déficit más elevado de la Unión Europea y una de las deudas más altas a causa de la pandemia", este titular fue publicado por el diario El País en abril del 2021, una situación muy dura para la población nacional, que se ha ido alargando los meses posteriores durante todo el año 2021.

Las cuentas públicas reflejaron un 11% sobre el PIB, y las deudas a nivel nacional han llegado a alcanzar hasta un 120%, superados solo por un par de países en toda la UE.

Gran parte de estos números tan negativos se ven reflejados a causa de una gran caída en los ingresos debido a la situación de la pandemia, al cierre de muchos negocios como he mencionado anteriormente, a la limitación de movimientos en toda la población a nivel nacional, todo esto ha afectado fuertemente a España y casi ningún negocio se ha visto a salvo de estos números desastrosos publicados en Bruselas.

Deuda y déficit en Europa

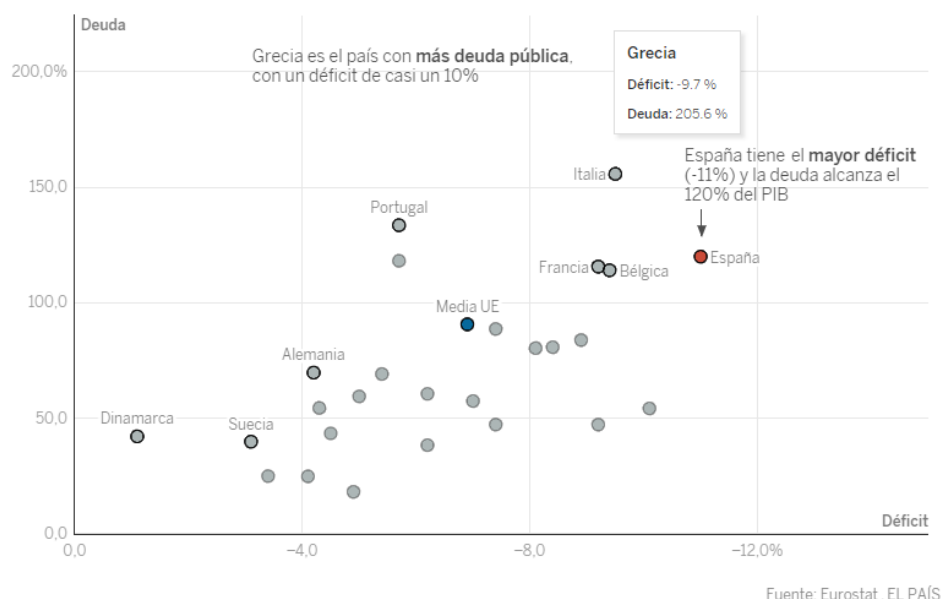


Ilustración 10 Fuente Eurostat. EL PAÍS

Han llegado a haber unas tasas de deuda superiores al 60% debido a la rápida y elevada necesidad de financiación en tantas empresas del país.

Una de las claves para entender la grave situación política de estos últimos meses ha sido conocer la diferencia entre los ingresos y el gasto público. En España, en el año 2021, los ingresos se han situado en un 41,3% del PIB. Por otra parte, el gasto público se ha situado hasta más de 10 puntos por encima de esta última cifra, llegando al 52,3% del PIB.

En referencia al déficit público, en España el mismo siempre ha sido un componente político que ha suscitado numerosas dudas debido a que ha variado de forma sustancial en base al gobierno que haya habido.

Así, el estado consiguió obtener un superávit público entre los años 2005 y 2007 inclusive, mientras que los años posteriores, como resultado de la crisis y de las políticas presupuestarias aplicadas, el estado se ha mantenido en un estado continuo de déficit público que perdura hoy en día.

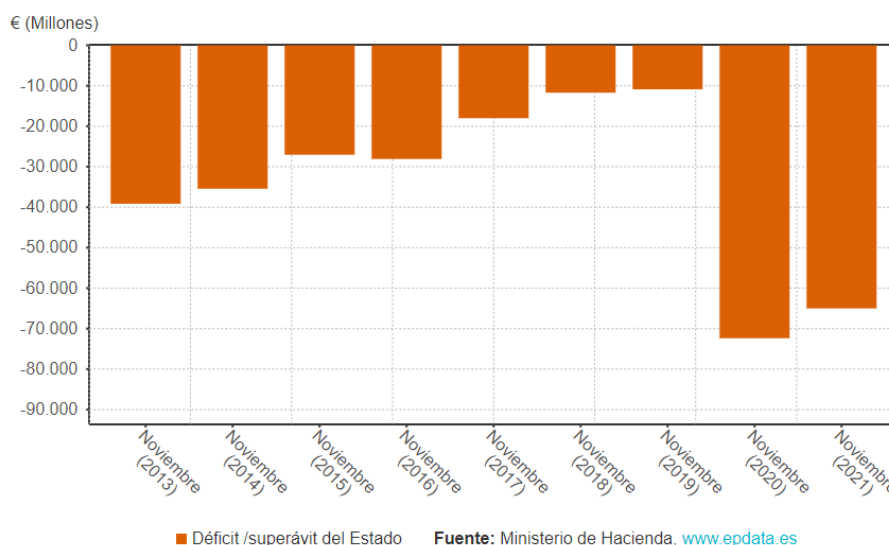
Si bien es cierto que el déficit público se ha ido reduciendo de forma paulatina desde el pasado año 2016, en 2019 volvió a cambiar la tendencia, siendo esta tendencia fuertemente magnificada como resultado de la reciente crisis que se está experimentando actualmente como resultado del COVID-19 y que ha implicado el bloqueo económico del país.

Respecto a la política monetaria, para este año 2021 el BCE (Banco Central Europeo) que es el encargado de la toma de este tipo de decisiones ha decidido mantener el tipo de interés estable en el 0%, medida que aplicó hace varios años y que ha mantenido estable.

Por otro lado, el BDE con ayuda del BCE ha conseguido recibir numerosas ayudas económicas debido a la situación de pandemia que actualmente se está viviendo, al mismo tiempo que se mantendrá el flujo de liquidez que se ha aumentado durante este pasado año 2021.

A parte, los ingresos durante el año en curso cayeron en un 5% aproximadamente, todos los datos negativos, una situación política difícil, muy complicada para muchas empresas, casi insostenible para muchos negocios, todo esto se ha visto derivado en un clima político inestable, ya que prácticamente sólo se podía ayudar con ingresos para los servicios básicos, y los demás sectores se vieron gravemente perjudicados, cosa que no ayudó a apaciguar ese clima político inestable, todo lo contrario, se iba empeorando con el paso de las semanas cada vez que se veía que los empresarios no recibían ningún tipo de ayuda, ya que no había de donde tirar por parte del gobierno para ayudar a otros que no fuesen los servicios básicos, de primera necesidad.

Evolución del déficit / superávit del Estado



En cuanto al ámbito local se refiere, Alcoy no fue diferente del resto de la población nacional, la gran mayoría de los establecimientos, salvo los de primera necesidad permanecieron cerrados casi 3 meses a causa de la pandemia, tan solo permanecieron abiertos los supermercados, los centros de salud y las farmacias, todo lo relacionado con el ocio, la cultura, colegios, universidades, institutos, bibliotecas... no quedó nada abierto.

Cierto es que la cultura es uno de los motores del funcionamiento de Alcoy, unido a sus empresas y tiendas de todos los ámbitos y sectores, éstas permanecieron cerradas por mucho tiempo, demasiado para muchas de ellas que después del cierre total producido por la pandemia no han vuelto a abrir sus puertas.

Un artículo del periódico Información ratifica esto, entre el elevado precio que tienen los alquileres y las consecuencias de la pandemia, más de 30 locales en una de las calles principales en cuanto a comercio se refiere en Alcoy permanecen cerradas aún.

Muchas de las ayudas del gobierno siguen sin aparecer, hoy en día, la gran mayoría de empresarios no ha recibido muchas de las ayudas prometidas por el gobierno, que han ayudado, sí, pero no todo lo que habían dicho que iban a hacer por la población.

Siguiendo con el análisis PEST, pasamos a analizar la dimensión económica, basándonos en el análisis de los indicadores macroeconómicos que mantienen relación con el poder adquisitivo de los compradores.

- **Dimensión Económica:**

Las empresas deben basarse en muchos indicadores económicos, para conocer cómo se encuentra su exterior, ya que estos determinan o ayudan a conocer la capacidad de compra, que pueden gastarse los clientes y pueden influir directamente en las pautas o relaciones de consumo de las personas.

Para este apartado vamos a centrarnos sobre todo en analizar y conocer un poco en que etapa del ciclo económico se encuentra la población española y en la tasa de desempleo de la población ya que hay mucha gente que actualmente se encuentra sin trabajo y éstos usarán sus pocos ingresos para aquellas compras para satisfacer necesidades básicas, por lo tanto, para saber los clientes un poco como se encuentran económicamente es importante saber más de ambos indicadores de dimensión económica.

Fijándonos en la etapa de ciclo económico, las empresas se adaptan a cada momento del marco económico. Podríamos enmarcar este último año y medio en la etapa de recesión y depresión económica, al igual que los consumidores compran menos en esta etapa, los clientes de una clínica dental son más reacios a gastarse el dinero a lo mejor en tratamientos que no sean imprescindibles, se basan en gastar en necesidades básicas y suelen “dejar para más tarde” tratamientos bucodentales, que pueden ser muy necesarios para su salud, pero que la mayoría de los clientes los catalogan como no necesarios y se esperan a estar en una mejor etapa, tanto personal como económica.

También es cierto, como se dice que después de la tormenta llega la calma, pues después de una etapa de recesión, como ha sido este último año y medio para muchas empresas, se prevé que la población sea cada vez más optimista, que empiece a trabajar otra vez y su predisposición por empezar esos tratamientos bucodentales sea positiva y se atrevan a empezarlos, a mover el dinero para que se mueva la economía.

Sin embargo, tras la expansión del COVID-19 numerosos países se han visto abocados a la entrada forzada de un periodo de recesión económica, entre los cuales se encuentra España.

	2019	Proyecciones de diciembre de 2020											
		Escenario suave				Escenario central				Escenario severo			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
PIB	2,0	-10,7	8,6	4,8	1,9	-11,1	6,8	4,2	1,7	-11,6	4,2	3,9	1,5
IAPC (b)	0,8	-0,3	0,7	1,3	1,4	-0,3	0,6	1,2	1,3	-0,3	0,5	0,9	1,1
Empleo (horas trabajadas)	1,5	-10,4	8,6	4,7	2,2	-10,6	7,4	3,9	1,7	-11,4	5,0	3,3	0,9
Tasa de paro (% población activa) (c)	14,1	15,7	17,1	14,0	12,4	15,8	18,3	15,6	14,3	16,2	20,5	18,1	17,6

Ilustración 11 Fuente INE

Así, pese a que tras superar la primera ola de la pandemia las previsiones económicas apuntaban a una recuperación económica más rápida que las experimentadas en crisis anteriores, la expansión del virus y aparición de nuevas variantes, acompañado de la lenta vacunación, ha implicado que el BCE y BDE empeoren las previsiones de recuperación de España.

Como se puede observar en la tabla anterior, el BDE plantea tres escenarios distintos bajo el nombre de escenarios suave, central y severo que se podrían interpretar como optimista, realista y pesimista. De este modo, en el primer escenario habría un fuerte impacto negativo de la pandemia para el pasado año 2021 pero en los años siguientes habría un fuerte crecimiento económico que se empezaría a frenar en 2023 mientras que los otros dos escenarios más realistas o incluso negativos también plantean una recuperación económica pero mucho menor.

Por lo tanto, podemos decir que estamos ahora mismo, después de un año y medio, empezando a salir de la etapa de depresión, porque ha sido mucho más fuerte que una simple recesión económica como hemos visto anteriormente.

Empieza la población a moverse poco a poco, las restricciones ya son mucho más flexibles y eso ayuda mucho a los negocios que poco a poco van recuperando su actividad de manera normal, empiezan a obtener ingresos más acordes a los anteriores a la pandemia y algunas empresas empiezan a ver brotes verdes en sus negocios, aunque aún quede mucho por mejorar, pero la gente está más animada, con ganas de revertir esta situación y ayudándonos entre todos se va a conseguir revertir la situación económica del país con total seguridad.

Debido al impacto de la pandemia, muchas previsiones económicas han sufrido alteraciones debido al escenario de un futuro inestable y plagado de incertidumbre. Entre los distintos factores económicos que se han cuestionado se encuentra el tipo de interés.

Referente a los tipos de interés se debe tener en cuenta que, a nivel de intervención, los tipos de interés se mantendrán estables en el 0% como había fijado ya en años anteriores el BCE, organismo encargado de fijar las variaciones de los tipos que en este caso el BDE debe seguir. Por otro lado, el Euribor a 1 mes, 3 meses y 12 meses se estima que aumente en este año 2021 volviendo a reducirse en el próximo año 2022 aunque todo ello puede cambiar según el estado de la economía.

Analizando otro de los indicadores económicos importantes, la tasa de desempleo está claro que la situación ha hecho que empeore este indicador económico de forma susceptible en los últimos meses.

Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas)

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
4T 2021	23.288,8	20.184,9	3.103,8	58,65	13,33
3T 2021	23.447,7	20.031,0	3.416,7	59,14	14,57
2T 2021	23.215,5	19.671,7	3.543,8	58,58	15,26
1T 2021	22.860,7	19.206,8	3.653,9	57,69	15,98
4T 2020	23.064,1	19.344,3	3.719,8	58,19	16,13
3T 2020	22.899,8	19.176,9	3.722,9	57,83	16,26
2T 2020	21.975,2	18.607,2	3.368,0	55,54	15,33
1T 2020	22.994,2	19.681,3	3.313,0	58,18	14,41
4T 2019	23.158,8	19.966,9	3.191,9	58,74	13,78
3T 2019	23.088,7	19.874,3	3.214,4	58,72	13,92
2T 2019	23.035,5	19.804,9	3.230,6	58,74	14,02
1T 2019	22.825,4	19.471,1	3.354,2	58,35	14,70
4T 2018	22.868,8	19.564,6	3.304,3	58,61	14,45

Ilustración 12 Fuente INE

Como podemos observar, nos encontramos en los peores números desde 2018, la pandemia ha afectado negativamente, y este indicador nos muestra que la población ha quedado muy machacada y afectada por la situación. En el último periodo del 2021 se han mejorado un poco las cifras, pero desde que entramos en pandemia se ha ido torciendo todo poco a poco.

Por otro lado, el número de ocupados en España ha cerrado el año 2021 de la siguiente forma.

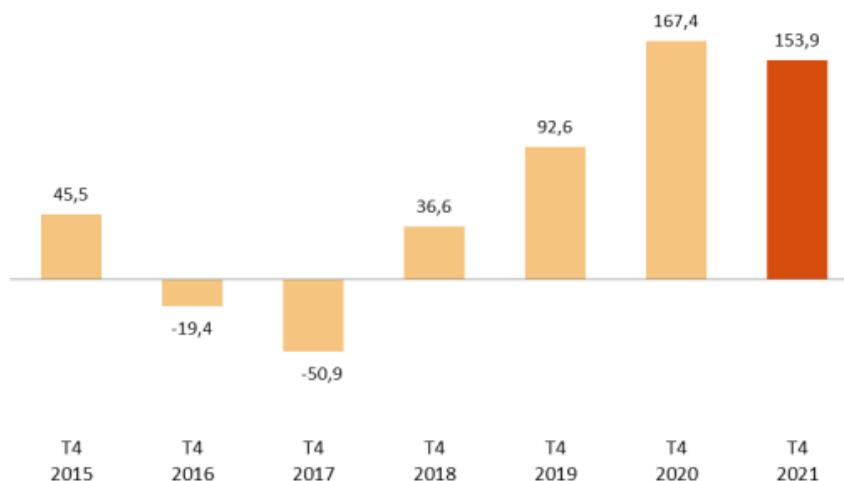


Ilustración 13 Fuente INE.

La ocupación ha logrado subir en el último trimestre de 2021, datos esperanzadores que indican el inicio de la recuperación después de años devastadores provocados por la pandemia.

Localmente hablando, la tasa de desempleo y la etapa en el ciclo económico ha sido la misma que a nivel general. En Alcoy, la tasa de desempleo ha subido, al tener que cerrar muchos negocios por la pandemia, nos hemos visto afectados todos los ciudadanos porque ha habido muchas familias afectadas a causa del cierre de negocios que les han dejado sin ingresos o directamente que trabajaban en una tienda la cual ha tenido que cerrar por la tremenda crisis y grandes pérdidas que ha originado la pandemia.

Tiendas como por ejemplo Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, que daban trabajo a muchos empleados han visto como cerraban sus puertas y los trabajadores sin rumbo hacia donde ir ya que había mucha gente que llevaba media vida en esas tiendas trabajando y ahora de repente se han visto en la calle y económicamente muy golpeados, porque ni tienen ingresos, ni la situación es la óptima como para encontrar otro trabajo de manera inmediata.

Esa gente que se ha quedado sin trabajo, muchas de esas personas llevaban una vida laboral en sus tiendas, y al cerrarse no han recibido ningún tipo de ayuda, está claro que la situación es insostenible para muchas empresas y muchos negocios, pero muchas personas han sido despedidas directamente, sin opción de reubicarlas en otra tienda de algún sitio cercano, ayudarlas a buscar trabajo, o proporcionarles alguna ayuda, sea del modo que sea para poder sobrellevar mejor esta mala situación.

A continuación, vamos a ver otra de las dimensiones a estudiar dentro del análisis Pest.

- **Dimensión Sociocultural:**

Dentro de esta dimensión hay que basarse en el análisis de diversas variables (demográficas, culturales, sociales, ambientales) para poder analizar bien la influencia que puede llegar a tener el entorno sociocultural para nuestro negocio.

Centrándonos en la población de Alcoy, actualmente rondarán los 50.000 habitantes aproximadamente en la ciudad. Si es cierto, que la localización de nuestra clínica es muy buena ya que podemos saber que la zona norte comprende una gran parte de la densidad de población de la ciudad, por lo tanto, tiene una muy buena ubicación, cerca de colegios, de una gran calle llena de bares y restaurantes, con parques infantiles a los lados, comercios de todo tipo, es una de las zonas más concurridas en la ciudad y se ha acertado de pleno en la ubicación de ésta ya que no hay otra clínica dental relativamente cerca.

Otro aspecto relevante es el aumento de la población mundial, después de una etapa de recesión vivida muy negativa que ha afectado de manera significativa a toda la población, se encuentra la población en etapa de crecimiento, y en la población por habitantes en Alcoy no ha sido diferente ya que se observa un crecimiento de forma lenta pero que si aumenta porque en 2018 la cifra de habitantes fue de 58977 mientras que el pasado 2021 se ha evolucionado positivamente hasta los 59128 habitantes.

Evolución de la población desde 1900 hasta 2021			
Año	Hombres	Mujeres	Total
2021	28.964	30.164	59.128
2020	29.107	30.247	59.354
2019	28.866	30.128	58.994
2018	28.806	30.171	58.977
2017	28.836	30.270	59.106

Ilustración 14 Fuente INE

Otro aspecto importante son los movimientos migratorios, cada vez más gente de otros países llegan a España en busca de un lugar mejor para desarrollar sus vidas, y se ha visto como su salud bucodental muchas veces está mucho menos cuidada que en poblaciones europeas, la gran parte de inmigrantes procedentes de países subdesarrollados que llegan a España necesitan un mejor cuidado en cuanto a salud bucodental, estos movimientos afectan de manera positiva al desarrollo de ya no sólo clínicas dentales, si no toda la rama de salud se ve en auge con estos movimientos migratorios, que ayudan al movimiento de la economía y dan trabajo a los negocios.

El entorno cultural comprende los valores, normas, creencias, tradiciones que son aprendidos, que son transmitidos y comprendidos dentro de una sociedad, esto ligado con los movimientos migratorios quiere decir que es muy importante la comunicación y el lenguaje, porque cada vez es más la diversidad de personas, de lenguas, de creencias que nos encontramos en un mismo espacio y se debe hacer todo lo posible por tal de facilitar esta comunicación y esta relación tan importante tanto como entre los propios ciudadanos como también entre clientes y trabajadores.

Todos deben actuar de forma ética y moral, para tener un buen entorno de trabajo, algo que se considera fundamental para que un negocio funcione y se puedan obtener beneficios.

También la estética de los productos, de los anuncios, la manera de anunciarse y promocionarse son factores socioculturales que pueden influir en el desarrollo de un mercado, que pueden afectar a las decisiones de compra o en este caso a dar inicio a un tratamiento o no y es por esto que hay que darle mucha importancia a la previa investigación de posibles preferencias del consumidor, intentar conocer sus hábitos, cómo son como clientes, ver un poco su historial médico para empezar una posible relación o tratamiento con ellos para tratar de satisfacer así sus necesidades.

Al mismo tiempo, debemos saber y conocer desde dentro de la empresa, cómo actuar frente a cada uno de los pacientes, queda claro que cada persona es un mundo y a cada una se ha de tratar de forma distinta, es por eso que la variable social es también muy importante a la hora de llevar adelante un negocio, consiguiendo que el trato a cada paciente sea el correcto para que éste se sienta a gusto y no tenga ningún problema en volver, en este caso a la clínica dental, que se gaste su dinero en los tratamientos que le hagan falta y para eso es indispensable el buen trato con él de parte de todos los empleados.

Otro aspecto social importante es la concienciación medioambiental de la población. Un informe realizado por el BEI (Banco Europeo de Inversiones) durante el último trimestre del pasado año

2020 y principios de 2021 presenta una tendencia hacia una mayor concienciación medioambiental. Según los datos obtenidos en el informe un 24% de la población en España ha

realizado o está llevando a cabo cambios drásticos en sus hábitos y forma de vida debido a un aumento en su concienciación medioambiental, mientras que alrededor del 80% de la población aseguraría que es consciente de la importancia del desarrollo de acciones más sostenibles y estaría llevando a cabo acciones de menor impacto en la forma de vida, pero orientadas a una relación más sostenible. De este modo, a nivel nacional la población presentaría un nivel de concienciación que estaría 8 puntos porcentuales por encima de la media europea, posicionándose como uno de los países más comprometidos con el medio ambiente, siendo este hecho algo muy importante de cara a establecer relaciones entre clientes y empresas.

Por último, pasamos a analizar la última dimensión del análisis PEST, la tecnológica.

- **Dimensión Tecnológica:**

Esta dimensión se encarga de analizar y conocer todos aquellos avances tecnológicos que pueden afectar a nuestra empresa y beneficiarnos así de ellos, todos aquellos procesos nuevos que ayuden a tener un mejor funcionamiento y control de la empresa, ya que el área digital está en constante cambio y perfeccionamiento de las herramientas que una empresa puede poseer.

Todas las áreas de una empresa tienen algún tipo de relación con la tecnología, por lo tanto, si estamos atentos a nuevas actualizaciones, a mejoras en programas informáticos, aparatos electrónicos... aquellos que poseemos y que está en constante cambio, nos beneficiará y ayudará en el día a día del desempeño de la empresa.

El uso de la tecnología Big Data se ha posicionado como una de las principales tecnologías de desarrollo empresarial en todos los sectores y principalmente en aquellos que quieren acabar llevando a cabo la transformación hacia la llamada Industria 4.0. En España, el DESI (índice de Economía y Sociedad Digital) ofrece información que determina que el estado de España en cuanto al uso de la tecnología Big data es negativo, debido a que únicamente un número limitado de compañías a nivel nacional usan esa tecnología o plantean incorporarla en el corto/medio plazo. Así, España se sitúa en el puesto 11 de la unión europea en cuanto al uso de esta tecnología, lo cual representa un empeoramiento ya que los 3 años anteriores España se situaba una posición por encima. No obstante, la población y la inversión que el gobierno plantea hacer en cuanto al desarrollo tecnológico prevé que esta baja implementación de esta tecnología se solucionen en los próximos años.

Observando un primer análisis que lanzaba la firma IDC, afirmando casi una inversión plana para avances tecnológicos en España, parecía raro que después de estos años sin poder invertir no se abalanzasen muchas de las empresas a invertir en innovación y tecnología, pero obviamente esos datos han cambiado por completo ya que hasta la propia consultora ha actualizado los números para dar a conocer incremento de casi un 4,5% en el gasto TIC en España, lo que supone unos 47800 millones de euros aproximadamente. También ha modificado al alza la tasa para los próximos años, hasta el 1,9%.

Obviamente, son datos más normales teniendo en cuenta que la tecnología está en constante cambio, y que las empresas para mantenerse, deben ir evolucionando al mismo tiempo que la tecnología, por lo que unos gastos importantes en I+D+I pueden ser beneficiosos ya que la

tecnología puede ayudar a una empresa a obtener ventajas competitivas dentro de su sector y esto beneficiarla por encima de sus competidores.

En 2021, en España, vamos a conocer cuáles han sido las comunidades que más han invertido en gasto interno para mejorar la tecnología y en I+D+I.

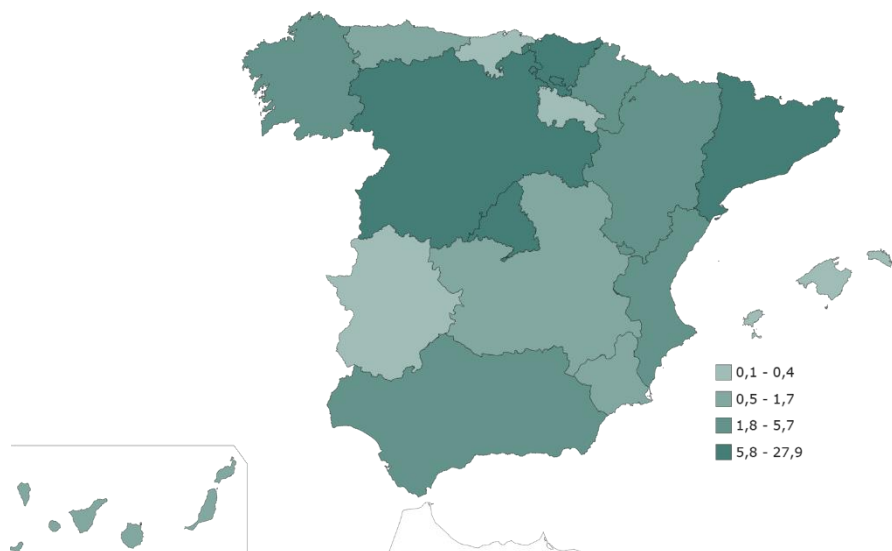


Ilustración 15 Imagen Google

Como podemos observar las comunidades de Castilla y León, Madrid, País Vasco y Cataluña han sido las comunidades que más han invertido en I+D+I, las comunidades pioneras en España en cuanto a empresas, facturación, economía se refiere.

No es curioso que las comunidades que más invierten en avances tecnológicos sean las referentes de un país, como bien se dice, aquellos que avancen al mismo tiempo que la tecnología tienen mucho ganado respecto a sus competidores del sector.

Por otra parte, si nos fijamos en los avances tecnológicos de la localidad de Alcoy, encontramos que la ciudad ha conseguido renovar su distinción como ciudad de la ciencia y la innovación, a través de la implementación de una red de comunicaciones IoT, la transición hacia la Administración Electrónica, los avances en la Compra Pública Innovadora o el trabajo llevado a cabo para implementar herramientas tecnológicas que mejoren la atención a personas mayores que viven en soledad, han ayudado a obtener la renovación de la distinción en innovación otorgada a la ciudad. Alcoy se ha propuesto y de manera muy acertada, ayudar sobre todo a las personas mayores, a través de nuevas herramientas tecnológicas, a hacer la compra, a pedir citas para el médico, a proporcionarles servicios de atención inmediata si lo necesitan y muchos más avances y ayudas que han sido todo gracias a la inversión en procesos I+D+I.

La secretaria general de Innovación fue la encargada de anunciar a través de una resolución la elección de la candidatura de la capital de l'Alcoià. Pertener a esta red proporciona una serie de beneficios dentro de las políticas de I+D+i y desarrollo local del Gobierno central, que destacan el fomento e impulso de proyectos colaborativos y la consideración preferencial de estas ciudades, en este caso Alcoy es una de ellas, para la ubicación de instalaciones científicas y tecnológicas de titularidad o participación estatal.

Y, por último, basándonos en los avances tecnológicos del sector dental, encontramos sobre todo 5 nuevos servicios que empiezan a ofrecer las clínicas dentales cada vez con más frecuencia que muestran claramente todos estos avances e inversiones que se han realizado en el sector.

Estos tratamientos están vistos como revoluciones totales tecnológicas y son la ortodoncia invisible, los tratamientos en los que se usa el láser, nuevos sistemas adhesivos y porcelanas ultrafinas y tratamientos bajo una sedación consciente para el paciente.

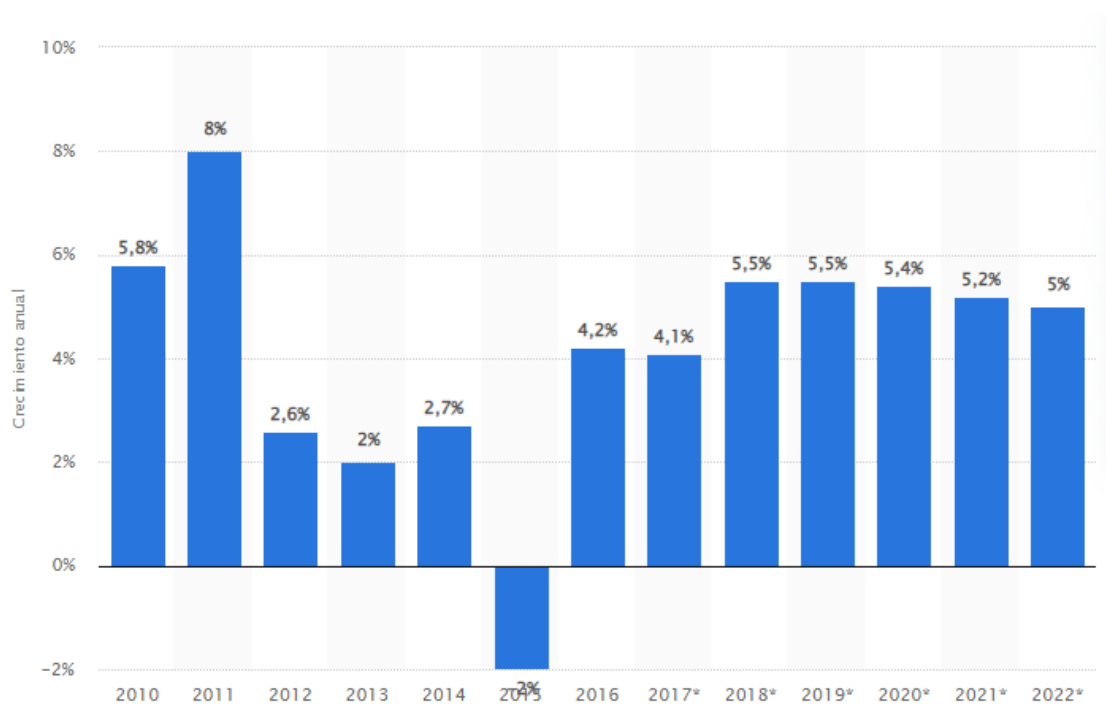


Ilustración 16 Fuente Statista

Todos estos nuevos avances son como observamos a ese 5,4% que desde 2020 está ayudando a financiar todos los estudios para conseguir estos avances tecnológicos para que las clínicas que quieran puedan ofrecer todos estos nuevos servicios, que avancen igual que está avanzando el mercado tecnológicamente.

- Perfil Estratégico:

Tras haber analizado las distintas dimensiones que componen el macroentorno de la clínica dental EntrePonts, se procederá a desarrollar el perfil estratégico.

Mediante esta herramienta se podrán evaluar en un rango que abarca desde “Muy Negativo” hasta “Muy Positivo” aquellos factores del entorno que de una forma positiva o negativa pueden afectar en el desarrollo habitual de la actividad empresarial.

Tras realizar el perfil estratégico se podrán observar posiblemente picos orientados hacia el lado izquierdo que representarán las amenazas que el entorno presenta para la empresa mientras que los picos hacia la derecha se podrán interpretar como las oportunidades que el mismo ofrece.

			MN	N	I	P	MP
		Estabilidad del gobierno		x			
Dimensión		Deuda Pública		x			
Político-Legal		Déficit Presupuestario			x		
		Presión Fiscal				x	
		Déficit público		x			
Dimensión		Política Monetaria			x		
Económica		Tasa de desempleo	x				
		Etapas de ciclo económico			x		
		Tipos de interés			x		
Dimensión		Crecimiento población				x	
Socio-cultural		Concienciación medioambiental				x	
		Entorno Cultural			x		
		Ética, moral y desarrollo empresa			x		
Dimensión		Desarrollo comercio electrónico				x	
Tecnológica		Desarrollo tecnológico				x	
		Uso de tecnología Big Data			x		
		Inversión en I+D+I				x	

Ilustración 17 Elaboración Propia

Como se puede observar en el perfil estratégico, las dimensiones que ofrecen un mayor nivel de amenazas serían la político-legal y económica, debido principalmente al estado de la economía y las variaciones tributarias y fiscales derivadas de las modificaciones en gasto público surgidas durante la pandemia.

Al mismo tiempo, las dimensiones sociocultural y tecnológica son las que presentan un menor número de amenazas y mayores oportunidades, en parte también debido al impacto de la pandemia que ha provocado un cambio en la concienciación medioambiental y social y ha acelerado el proceso de transformación digital iniciado esta última década.

- Tabla Resumen de Amenazas y Oportunidades:

DIMENSIONES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	Deuda Pública	Déficit Presupuestario
Dimensión Político-Legal	Estabilidad del gobierno	Presión Fiscal
	Tasa de Desempleo	Etapa del Ciclo Económico
Dimensión Económica	Déficit Público	Política Monetaria y Tipos de Interés
	Ética, Moral y Desarrollo de la Empresa	Concienciación Medioambiental
Dimensión Sociocultural	Entorno Cultural	Crecimiento Población
	Avances en equipos clínicos	Inversión I+D+I
Dimensión Tecnológica	Uso tecnología Big Data	Desarrollo Comercio Electrónico y Desarrollo Tecnológico

Ilustración 18 Elaboración Propia

Como podemos observar estamos frente a una situación ambigua ya que tenemos oportunidades de mercado, pero al mismo tiempo muchas amenazas, gracias al análisis externo realizado, podemos basarnos en todas esas oportunidades como la inversión en I+D+I, la concienciación medioambiental y otras de las oportunidades para plantear estrategias en nuestra clínica dental basándonos en éstas de cara a mejorar y poder adelantarnos a nuestros competidores en el sector, para eso se realiza el análisis externo, conociendo esas amenazas del sector, saber por qué puntos se ha de proteger la empresa y mediante las oportunidades que plantea el sector, ir camino hacia estas para estar bien posicionadas dentro del sector y bien vistas por nuestros pacientes.

5.2. MICROENTORNO

El análisis del entorno general se complementa con el del microentorno o entorno específico en el que opera la empresa. Es la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, es decir, el sector o rama de actividad económica al que pertenece la empresa.

Se busca poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de sus unidades estratégicas de negocio.

Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas justamente lo contrario.

Uno de los análisis que vamos a poner en marcha va a ser una segmentación estratégica, ya que, dentro del sector dental, hay muchas clínicas, todas ellas muy heterogéneas, y puede interesar realizar esta segmentación desde el lado de la oferta.

A través del análisis del microentorno podremos conocer, mediante estudios como el modelo de las 5 fuerzas de Porter, cómo se comporta todo lo relacionado y más cercano a la empresa, para poder saber cómo actuar frente a posibles amenazas y, al mismo tiempo, cómo aprovechar las oportunidades que nos brinde nuestro entorno empresarial.

Este análisis será fundamental para determinar el atractivo del sector en el que se encuentra nuestra empresa y para conocer los factores estructurales que pueden ser claves para el éxito.

- Segmentación Estratégica:

Primero de todo vamos a conocer qué es un grupo estratégico, el concepto que se utiliza para realizar esta segmentación.

Conocemos por grupo estratégico un conjunto de empresas dentro de un mismo sector que siguen una misma o muy parecida estrategia.

En el sector dental ocurre exactamente esto, todas las clínicas siguen más o menos la misma estrategia ya que ofrecen el mismo tipo de servicio, al final, los tratamientos son los mismos para todas las clínicas, y desde el lado de la oferta es por donde muchas intentan empezar a diferenciarse o a posicionarse por delante de otras.

Mediante el análisis de grupos estratégicos podemos comprender mejor la estructura que tiene el sector dental, como actúa la competencia, de qué forma o hacia donde está evolucionando el sector... Todo esto permitirá a la dirección estratégica de la empresa contestar a todas las cuestiones que se plantea para obtener lo mejor para su empresa.

Primero de todo debemos saber que sólo en Alcoy hay más de 15 clínicas dentales, muchas son cadenas distribuidas por toda España, otras son privadas y muchas de ellas que se han ido montando personas individuales.

Las dimensiones estratégicas que he escogido para acompañar a la representación de los grupos estratégicos son:

- La calidad de los productos/servicios.
- La política de precios.

En Alcoy encontramos las siguientes clínicas dentales:

- Vitaldent, Odontostetic, Dental Company, Vitalcoy, Clínica dental Cid, Clínica dental Riera, Aller Miró, Clínica dental Barrachina, Clínica dental Jerez, Clínica dental Javier Gisbert, Clínica dental Jordá, Dental Carpe, Garcident, Clínica dental Dr. Llorens y la Clínica dental Entreponts.

Una vez tenemos el listado de toda la competencia que tenemos en Alcoy, hay que agruparlas en grupos de empresas que tienen comportamientos similares dentro del sector y situarlas como competidores dentro de un mismo círculo

- Mapa Grupos Estratégicos en el Sector Dental en Alcoy:

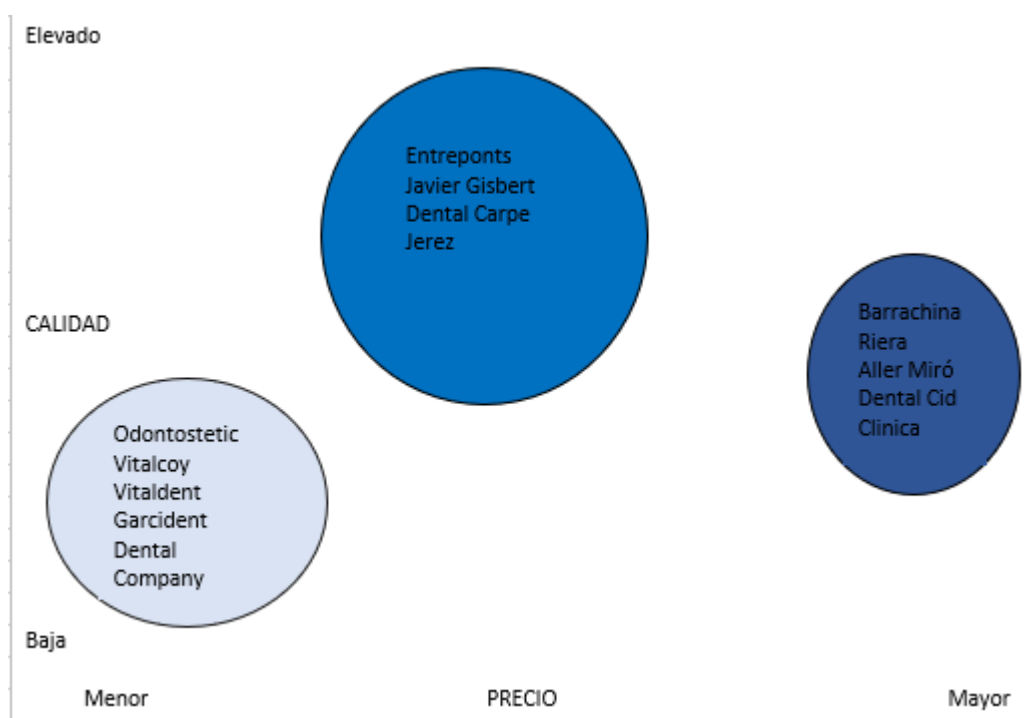


Ilustración 19 Elaboración Propia

La Clínica Dental Entreponets está situada dentro del grupo en el cual utilizan una calidad media alta en todos los tratamientos que se ofrecen y los cobran a un precio medio, no como otras compañías que intentan vender algo malo en cuanto a producto pero muy barato, muchos clientes al principio solo se fijan en el dinero, por lo que cadenas de grupo como Vitaldent tienen muchos clientes ya que puede parecer lo más barato que hay, pero la calidad de los tratamientos ha quedado en mal lugar en más de una ocasión y con más de un cliente y está claro, que en un tema tan delicado como la salud dental, a veces te vale la pena gastarte un poco más pero al mismo tiempo asegurarte que los tratamientos que te vas a hacer son de elevada calidad.

- Modelo de las 5 fuerzas de Porter:

Una vez segmentado en grupos el sector dental, vamos a proceder al análisis del sector mediante esta herramienta de estudio como son las 5 fuerzas de Porter.

Para analizar la estructura y atractivo de un sector se utiliza el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

Las oportunidades son factores que reducen la competencia y posibilitan la obtención de rentas superiores a las normales.

Las amenazas están constituidas por aspectos que pueden aumentar el grado de competencia, conduciendo a las empresas del sector a obtener rentas más limitadas.

El nivel de competencia viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto definen la posibilidad de alcanzar rentas superiores, combatiendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

Las 5 fuerzas que vamos a analizar en este modelo son los competidores en el sector, los proveedores, los productos sustitutivos, los clientes y los competidores potenciales.

Un sector en el que las 5 fuerzas son intensas no es atractivo para competir. Debe aplicarse en el ámbito de las unidades estratégicas de negocio y no en el de toda la organización.

➔ Competidores en el sector:

Este grupo hace referencia a la actuación de los competidores existentes en el sector en un determinado momento.

A mayor intensidad de la competencia, menos será la posibilidad de obtener rentas superiores y el sector será mucho menos atractivo. Cuanta menor intensidad haya en la competencia, más atractivo será el sector, lo cual presenta más oportunidades dentro de este.



Las principales causas o condicionantes que afectan a la intensidad en los competidores del sector pueden ser por ejemplo el número de competidores y el equilibrio que tengan entre ellos, a que ritmo está creciendo el sector o las barreras de salida de este sector.

Para nuestra clínica dental el número de competidores en el sector hace referencia a las clínicas dentales que se encuentran dentro de nuestro mismo grupo estratégico, éstas son la clínica dental Javier Gisbert, clínica Dental Carpe y la clínica dental Jerez. Además de que existe un gran equilibrio entre muchas de las clínicas competidoras, ya que los servicios ofrecidos son los mismos y hay muchas en las que los precios y la calidad son muy parecidas, por lo que aún se hace más difícil.

	Entreponis		Javier Gisbert		Dental Carpe		Jerez	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Número de odontólogos		5		1		3		3
Número de ortodoncistas		2		1		1		1
Servicio de prótesis dental	X		X		X		X	
Ortodoncia invisible	X		X		X		X	
Precio limpiezas		40-50		40-50		40-50		40-50
Número de gabinetes disponibles		4		2		2		2
Servicio de TAC 3D (radiografías)	X				X		X	
Laboratorio propio		X		X	X			X

Ilustración 20 Elaboración propia

Por otra parte, el sector está creciendo de manera rápida, ya que la población cada vez está más concienciada de que la salud bucal es súper importante para las personas, y sobre todo los niños pequeños, los padres cada vez tienen más cuidado de las bocas de sus hijos lo que permite al sector estar en constante crecimiento y que tenga que avanzar para proporcionar los mejores servicios a sus clientes. Son muchas las nuevas aperturas de clínicas dentales en los últimos años,

Entrepreneurs es una de ellas ya que lleva no más de 3 años abierta, lo que es poco tiempo para una clínica.

Otro aspecto importante que analizar en los competidores actuales son las barreras de salida del mercado. El sector dental tiene grandes barreras de salida de su mercado, por lo que hace que haya una mayor intensidad en la competencia.

Son tantas estas barreras para salir del sector por muchas razones, por ejemplo, el material que se utiliza dentro de una clínica dental es muy caro y demasiado exclusivo, todos los activos son muy especializados, si pretendes salir del mercado, sabes que todos estos activos los pierdes por completo, no se pueden usar para otro trabajo que no sea el dental, como mucho los ordenadores, pero que éstos forman parte de un pequeño porcentaje dentro de todos los activos.

Esto proporciona unos costes fijos de salida negativos, todo el dinero invertido en el montaje de la clínica lo pierdes, apenas recuperas nada, por lo que se hace muy difícil salir del mercado.

Por otra parte, encontramos las barreras “imaginarias”, barreras emocionales que no te permiten abandonar tu oficio. Si un doctor se ha pasado 6/7 años estudiando para ser dentista es porque le gusta, porque es su pasión, su trabajo soñado, por lo que, abandonar tu trabajo en busca de nuevos desafíos resultado muy difícil debido a que los estudios que posees, aunque muy extensos son muy específicos, no puedes trabajar en otra cosa, la realidad de enfrentarte

a dejar tu trabajo es muy dura emocionalmente hablando, lo que ayuda a que haya mucha presión dentro de estas barreras de salida.

Por otra parte, cuanto mayor sean los competidores dentro del sector, menores serán los beneficios, porque habrá más competencia, se intentarán ajustar los precios lo máximo posible y los beneficios disminuirán, lo que no será buen atractivo para los competidores y por tanto, puede provocar que muchas empresas salgan del mercado ya que nos conviene seguir aguantando con el negocio al no obtener niveles de rentabilidad esperados.

→ Competidores Potenciales:

Esta fuerza hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir dentro del sector. Esto significa una amenaza, ya que intensificará aún más la competencia actual y reducirá al mismo tiempo el atractivo del sector dental.

La presencia de nuevos competidores dependerá sobre todo del atractivo que ofrezca el sector, es decir, de la capacidad de obtener una rentabilidad buena y elevada si me meto dentro del sector.

También tendrá mucho que ver las barreras de entrada que haya y cómo reaccionen los competidores que ya se encuentren dentro del sector ante la entrada de nuevas empresas que solo podrán verlo como una amenaza para ellos.

El gran número de dentistas colegiados en España es superior a la media europea, se sitúan en 57,25 colegiados por cada 100.000 habitantes mientras que la media europea es de unos 50 colegiados.

Este dato puede ser perfectamente una barrera de entrada para el sector ya que, un país con una media de colegiados superior a la media de la unión europea quiere decir que el sector está ya demasiado bien cubierto y entrar en él podría suponer niveles de rentabilidad bajos y poca aceptación dentro del sector.

Otro aspecto que ayuda a las barreras de entrada es el elevado gasto que supone montar una clínica dental, entre los 200.000 y 300.000€ para abrir una clínica, cantidades elevadas y más después de los casi dos años que llevamos en pandemia, que no han permitido generar beneficios en casi ningún establecimiento, ni de este sector ni de ninguno.

La fidelidad de los clientes, si están contentos con los servicios de su clínica, es otro factor muy importante para tener en cuenta dentro de las barreras de entrada. Cambiar de dentista no es como cambiarse de ropa todos los días, es decir, estamos hablando de salud, si yo estoy contento con mi dentista porque voy a cambiar, esto puede dificultar las intenciones de meterse como nuevo competidor dentro del sector dental.

Por otro lado, se encuentran las distintas reacciones que pueden llegar a tener los competidores que se encuentran ya dentro del sector.

Ya que muchas clínicas, podrían llegar a acuerdos en precio, en lanzamientos de oferta, en exclusividad de los servicios que dinamiten por completo la entrada de un nuevo competidor, que les muestren lo difícil que es entrar en el sector dental y desde un primer instante tener que empezar por debajo de las posibilidades que se tienen al abrir un negocio nuevo.

Además, también están las empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse, clínicas dentales en este caso que lleven muchos años en el sector, tengan una buena capacidad de liquidez, tengan capacidad de endeudamiento y puedan hacer frente a entradas de nuevos competidores potenciales.

→ Productos Sustitutivos:

Los productos sustitutivos hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades que tienen los clientes que las que satisface el producto o servicio que ofrece el sector.

Cabe la posibilidad de que, si en un sector empiezan a aparecer productos sustitutivos, el atractivo del sector empiece a decrecer, lo que supondría una amenaza para todas las empresas que forman parte del sector.

La importancia que se les dé al efecto que produzcan estos productos sustitutivos dependerá de muchos factores, entre ellos, que el producto cumpla las necesidades que busca el consumidor, que los precios sean mucho mejores en relación con los del sector, en caso de que los haya, costes de cambio por consumir estos productos sustitutivos o a obsolescencia que puedan llegar a incorporar esos productos dentro del sector.

Si bien es cierto, el sector dental es un sector en el cual muchos servicios de los que ofrece una clínica sólo pueden hacerse en ésta, no hay productos que puedan llegar a sustituir, por ejemplo, un implante, la colocación de un aparato dental...

Algunos de los productos que podrían considerarse como sustitutivos en el sector son de uso cotidiano para todas las personas, pero no provocan que dejen de ir al dentista.

Aunque mucha gente piensa que los cepillos de dientes y la seda dental son dos de los productos que “sustituyen” el servicio que nos puede proporcionar un dentista en cuanto a limpieza bucodental se refiere, están muy equivocados ya que se considera a ambos productos como necesarios para la salud de una persona, por eso es necesario que las personas vayan igualmente al dentista por otros servicios o tratamientos que necesiten, más allá de una simple limpieza.

Como productos sustitutivos e innovadores, recién lanzados al mercado podemos encontrar los irrigadores o las férulas blanqueantes.

El irrigador es un aparatito que lanza un chorrito de agua que hace la función de limpieza entre dientes, muy recomendado para una mejor limpieza, mucho más efectivo que la seda dental y que podría considerarse como aparato sustitutivo para el servicio de limpieza que proporcionan las clínicas.

Por otro lado, en las farmacias se están empezando a vender férulas blanqueantes, productos sustitutivos para el tratamiento de blanqueamiento dental, que en una clínica es mucho más caro, pero que, si comparas el efecto y la calidad, te puedes dar cuenta que los tratamientos dentales en una clínica, aunque sean más caros, van a ser mucho mejores y más efectivos.

Pero, para centrarnos dentro de nuestro sector específicamente, tendremos como productos sustitutivos a las otras clínicas dentales que pertenecen a ambos grupos estratégicos fuera del grupo donde encontramos a nuestra clínica dental, por lo tanto, vamos a analizar y a comparar los servicios que ofrecen el resto de las clínicas comparándolas con Entreponts para ver qué amenazas pueden afectarnos más y al mismo tiempo, saber que nos fortalece o debilita dentro del sector.

	Odontostetic		Vitalcoy		Vitaldent		Company		Barrachina		Dental Cid		Clínica Jordá	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Número de odontólogos		3		4		5		3		3		4		3
Número de ortodoncistas		1		1		1		1		1		1		1
Servicio de prótesis dental	X		X		X		X		X		X		X	
Ortodoncia invisible	X		X		X		X		X		X		X	
Precio limpiezas		30-40		30-40		30-40		30-40		50-60		50-60		50-60
Número de gabinetes disponibles		4		3		4		2		4		2		4
Servicio de TAC 3D (radiografías)	X			X	X			X		X		X		X
Laboratorio propio		X		X		X		X		X		X		X

Ilustración 21 Elaboración propia

Como podemos observar, nuestra mayor amenaza frente a los servicios que ofrecen las clínicas de los otros grupos estratégicos se encuentra en el precio por parte de las clínicas como Vitaldent... ya que ofrecen los mismos servicios a un menor precio, aunque los materiales sean peores eso puede provocar una amenaza ya que los pacientes pueden guiarse por el precio y buscar el más económico para ellos.

Por otro lado, las clínicas que tienen unos precios un poco superiores, pero ofrecen los mismos servicios que Entreponts, los pacientes pueden pensar lo mismo, pero a la inversa, que el servicio más caro sea el mejor y busquen este tipo de clínicas, aunque realmente Entreponts pueda ofrecer unos materiales y servicios de mayor calidad.

→ Proveedores:

Hacen referencia al poder negociador de los proveedores. Determina la capacidad de las empresas del sector para influir de manera decisiva en los sectores que le preceden o siguen en el proceso de producción.

A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo del sector disminuye, ya que son ellos los que imponen sus condiciones y propician que el sector vaya perdiendo atractivo.

El poder real del proveedor frente a una clínica dental se basa en la exclusividad de un producto. Los proveedores tienen un poder de negociación alto, pero las clínicas dentales ganan en este poder.

Aunque haya muchas clínicas, al mismo tiempo, la gran mayoría de proveedores pueden suministrarles todos los productos que quieran.

Ahí entra la exclusividad del producto, el proveedor del cual lo posea, tiene mucho más poder de negociación ya que al tratarse de un producto/servicio exclusivo, es él quien pone las condiciones, los importes, los plazos de entrega... En este caso, son las clínicas las que pierden un poco el poder de negociación y deben barajar si les interesa acceder a lo que demanda el proveedor o, por el contrario, dejar pasar esa exclusividad y centrarse en la compra de productos normales para ofrecer los servicios que ofrecen la mayoría de las clínicas dentales.

Cuando la clínica quiere hacer un pedido de compra normal, entendiendo por normal aquellos productos de uso cotidiano, que vas a hacer otro pedido en un par de días o semanas, ahí tienen mucho más poder de negociación, ya que si mi proveedor que hasta ahora me suministraba los productos, por lo que sea sube los precios, la clínica puede permitirse el lujo de dejarlo de lado y poder encontrar cualquier otro proveedor, porque todos ofrecen los mismos servicios y tienen los mismos productos, y por el simple hecho de "arrebatar" un cliente pueden dejártelo al mismo precio o incluso bajártelo un poco, gracias al poder de negociación de la clínica y a la gran variedad de proveedores que existen en el panorama nacional, todos con prácticamente los mismo productos.

Estos cambios de proveedor se dan fácilmente ya que las clínicas no suelen soportar ningún coste por cambiar de proveedor, simplemente dejan de hacerle pedidos y buscan otra alternativa.

Por otra parte, los proveedores pueden ganar en poder de negociación por la calidad del producto o servicio que ofrecen, ya que hay diversas marcas para que las clínicas realicen sus trabajos y no todos los proveedores poseen la misma variedad de marcas.

Esto quiere decir que, si tú le compras a un proveedor con una marca buena, que ofrece una calidad y un servicio bueno de cara a los clientes, te costará más cambiar de proveedor ya que si tú estás contento con sus productos y tus clientes quedan satisfechos con los servicios que ofreces, se te hará más difícil cambiar de proveedor, es aquí donde ellos pueden ganar también poder de negociación.

→ Clientes:

Hacen referencia al poder negociador que tienen los pacientes de una clínica dental. Decimos que se tratan de pacientes, no clientes, ya que, al tratarse de servicios y temas de salud, es más indicado hablar de los pacientes como personas que acuden buscando un servicio a la clínica dental.

En este caso, el único poder de negociación que pueden tener nuestros pacientes es en el tema del dinero, ya que tienen la posibilidad de irse a otras clínicas dentales en busca de presupuestos nuevos, para poder comparar precios, métodos de pago...

Estas situaciones suelen darse a menudo, ya que todo el mundo quiere pagar cuanto menos mejor, y más ahora con el periodo de pandemia que la gente no tiene los mismos ingresos ni tienen la misma capacidad de autofinanciación para sus cosas que hace un par de años.

En general, un cliente puede apretarte para que le bajes un poco el precio del servicio, diciéndote que en otro sitio se lo dejan más barato, que lo puede pagar más cómodamente... Aquí entrar también el factor sentimental y emocional de las personas, puedes rebajarle el precio alguna vez, debes tener contento a tus pacientes, no bajarle el precio como norma general, pero en ocasiones la clínica puede dar a torcer un poco el brazo en favor a sus pacientes.

Creo que es bueno para la relación de fidelidad entre clínica y paciente, por un descuento que le hagas, tú como empresa no vas a arruinarte y puedes crear al mismo tiempo un fuerte vínculo de fidelidad que te hace ganar a largo plazo.

Son temas más emocionales y de carácter de las personas que directamente poder negociador por así decirlo, ya que como norma general los pacientes no tienen ningún poder de negociación, van a la clínica, se les examina, se les da el presupuesto y ya directamente el paciente es el que decide si sigue adelante o se va a otra clínica.



- Capítulo 6: FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez que se ha desarrollado el análisis interno y externo al completo, se procede a elaborar el análisis DAFO, mediante la cual se agruparán los factores analizados en el análisis interno, representado por las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa, así como todos los factores analizados en el análisis externo que indicaban las diferentes amenazas y oportunidades que representa el entorno más cercano y lejano que rodea a la clínica dental Entreponts.

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de recursos financieros	1. Deuda Pública
2. Incapacidad para fabricar servicios	2. Estabilidad del gobierno
3. Carencia de personal en el área de RR.HH.	3. Tasa de Desempleo
4. Poca capacidad de comunicación por RRSS.	4. Déficit Público
FORTALEZAS	5. Ética, Moral y Desarrollo de la Empresa
1. Coordinarse adecuadamente entre las distintas áreas	6. Entorno Cultural
2. Orientar a la clínica hacia la misión y visión empresarial	7. Avances en equipos clínicos
3. Gestión de los recursos financieros	8. Uso tecnología Big Data
4. Obtención del mejor resultado en implantes	9. Gran variedad de proveedores
5. Poseer la marca invisalign de ortodoncia	10. Rápido crecimiento del sector
6. Atender cualquier problema bucodental	OPORTUNIDADES
7. Atención a necesidades y demandas de pacientes	1. Déficit Presupuestario
8. Comunicación con los pacientes	2. Presión Fiscal
9. Contratación de trabajadores cualificados	3. Etapa del Ciclo Económico
10. Muy buen ambiente en la empresa	4. Política Monetaria y Tipos de Interés
11. Atracción de clientes mediante el boca a boca	5. Concienciación Medioambiental
12. Fidelización de pacientes	6. Crecimiento Población
13. Posesión del material dental Katana	7. Inversión I+D+I
14. Zona alejada de otra clínicas en la ciudad	8. Desarrollo Comercio Electrónico
	9. Nulo poder negociación de clientes
	10. Poca amenaza de productos sustitutivos
	11. Grandes barreras de entrada al sector

Una vez tenemos montado el DAFO, vamos a proceder con la formulación, evaluación y selección de las estrategias para la clínica dental planteadas y pensadas para mejorar las prestaciones y los servicios de la empresa aprovechando las oportunidades que presenta el entorno.

6.1. FORMULACIÓN:

Respecto a la formulación de estrategias, éstas van a apoyarse en la posición competitiva que la clínica mantenga, usando para ello la matriz DAFO que agrupa los resultados de los análisis previamente explicados.

A la hora de hablar de posibles estrategias se deberá tener en cuenta que se pueden agrupar en cuatro tipos de estrategias según las fortalezas y oportunidades que potencian y las amenazas y debilidades que se reducen, siendo:

- ➔ Estrategias de supervivencia: orientadas a poder encontrar una salida a un problema grave tratando de reducir las posibles debilidades y tratando de evitar más amenazas.
- ➔ Estrategias de reorientación: tiene como principal objetivo poder aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa.
- ➔ Estrategias defensivas: tratan de utilizar las fortalezas de la empresa para enfrentarse a las posibles amenazas del entorno.
- ➔ Estrategias ofensivas: tratan de maximizar las fuerzas de las que se dispone en la empresa. Juega un papel importante la innovación.

Podemos concluir que dependiendo de la orientación que la clínica dental quiera coger para sus nuevas estrategias, la formulación irá dirigida en un sentido u otro, más para protegerse y potenciar lo que ya tienen o bien siguiendo estrategias más atrevidas y donde entra en juego la innovación, nuevos productos, nuevos procesos productivos...

Las estrategias planteadas para la clínica dental ya formuladas van a ser:

- E.1.** Renovación de los medios digitales y redes sociales de la clínica para una mejor comunicación y visibilidad cara a los pacientes. (D4, F6, F12, A6, O7).
- E.2.** Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios. (D2, A8, F3, A6).
- E.3.** Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos. (D1, D2, F1, F6, F10, O7).
- E.4.** Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental. (F1, F6, F8, O3, O7).
- E.5.** Contratación de personal para recepción y recursos humanos. (D1, D3, F2, F8, F3).
- E.6.** Formación continua de los trabajadores para ofrecer siempre el mejor servicio acuerdo con los avances del mercado. (F2, F4, F6, F7, A7, O3).

Como vemos, se han formulado un total de seis estrategias relacionadas con los diferentes factores externos e internos anteriormente estudiados de la clínica que ésta podría desarrollar y poner en funcionamiento ya que se intenta resaltar los aspectos más positivos de la empresa y al mismo tiempo reducir aquellas amenazas o debilidades que la empresa tiene mediante la implantación de alguna de ellas.

6.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN:

Una vez planteadas las distintas opciones estratégicas, la empresa debe plantearse la decisión de elegir una de las opciones identificadas para su adopción y posterior puesta en marcha.

Por lo tanto, la evaluación de las estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racional, es decir, no se puede demostrar a priori que la estrategia seleccionada será exitosa o por el contrario fracasará, no se puede saber con total certeza.

Así que, siguiendo un proceso de tres criterios que permiten evaluar las diferentes opciones estratégicas, propuesto por los autores Johnson, Scholes y Whittington, se va a evaluar cada una de las estrategias mediante un ajuste de la estrategia, la aceptabilidad y la factibilidad de cada una de ellas.

→ Ajuste de la estrategia:

Por medio del ajuste se intenta saber cómo las estrategias se van a adaptar al marco generado en el análisis estratégico. Representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según los criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias tratan de poder comparar las distintas opciones y de establecer un orden de preferencia a la hora de elegir cada estrategia. Se trata de relacionar todos los factores anteriormente analizados que van ligados a la empresa y ver a que nivel van a influir la implantación de las diferentes estrategias a cada uno de los factores.

FACTORES	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN ABSOLUTA						PUNTUACIÓN RELATIVA					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E1	E2	E3	E4	E5	E6
D1	0,05	4	6	8	5	6	5	0,2	0,3	0,4	0,25	0,3	0,25
D2	0,05	0	5	8	6	4	6	0	0,25	0,4	0,3	0,2	0,3
D3	0,01	5	0	4	4	9	4	0,05	0	0,04	0,04	0,09	0,04
D4	0,03	9	6	4	6	7	5	0,27	0,18	0,12	0,18	0,21	0,15
F1	0,01	6	8	8	5	6	4	0,06	0,08	0,08	0,05	0,06	0,04
F2	0,05	7	7	7	6	5	8	0,35	0,35	0,35	0,3	0,25	0,4
F3	0,01	5	8	8	5	6	5	0,05	0,08	0,08	0,05	0,06	0,05
F4	0,05	5	7	9	7	4	7	0,25	0,35	0,45	0,35	0,2	0,35
F5	0,05	4	6	6	7	0	8	0,2	0,3	0,3	0,35	0	0,4
F6	0,05	4	6	7	7	4	7	0,2	0,3	0,35	0,35	0,2	0,35
F7	0,01	6	6	8	8	5	7	0,06	0,06	0,08	0,08	0,05	0,07
F8	0,05	8	5	6	5	6	6	0,4	0,25	0,3	0,25	0,3	0,3
F9	0,01	5	6	8	6	7	6	0,05	0,06	0,08	0,06	0,07	0,06
F10	0,01	0	4	5	4	6	5	0	0,04	0,05	0,04	0,06	0,05
F11	0,05	7	5	6	7	5	6	0,35	0,25	0,3	0,35	0,25	0,3
F12	0,02	5	6	7	6	5	6	0,1	0,12	0,14	0,12	0,1	0,12
F13	0,05	5	7	9	6	5	7	0,25	0,35	0,45	0,3	0,25	0,35
A1	0,01	4	6	6	5	5	5	0,04	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05
A2	0,05	4	4	4	5	5	0	0,2	0,2	0,2	0,25	0,25	0
A3	0,01	5	5	6	5	7	5	0,05	0,05	0,06	0,05	0,07	0,05
A4	0,05	4	0	5	4	4	4	0,2	0	0,25	0,2	0,2	0,2
A5	0,01	7	7	8	7	7	7	0,07	0,07	0,08	0,07	0,07	0,07
A6	0,01	5	5	5	5	5	5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
A7	0,05	6	6	8	7	5	6	0,3	0,3	0,4	0,35	0,25	0,3
A8	0,01	7	6	6	5	5	6	0,07	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06
O1	0,01	5	5	7	5	6	6	0,05	0,05	0,07	0,05	0,06	0,06
O2	0,01	5	0	5	4	5	4	0,05	0	0,05	0,04	0,05	0,04
O3	0,05	6	6	8	7	6	6	0,3	0,3	0,4	0,35	0,3	0,3
O4	0,01	5	4	6	5	5	5	0,05	0,04	0,06	0,05	0,05	0,05
O5	0,05	5	5	5	5	5	5	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
O6	0,01	6	6	6	5	6	5	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
O7	0,05	7	7	7	7	6	8	0,35	0,35	0,35	0,35	0,3	0,4
O8	0,05	8	7	6	6	5	7	0,4	0,35	0,3	0,3	0,25	0,35
TOTAL	1	174	177	216	187	166	189	5,33	5,51	6,67	5,93	4,96	5,94

Después de llevar a cabo la prueba del ajuste de la estrategia, teniendo en cuenta los valores obtenidos con la puntuación relativa, se ha decidido aceptar las estrategias que sobrepasen el 5,5 siendo cuatro de las seis estrategias en un principio planteadas las consideradas como aptas para ser implantadas superando esta primera fase.

Por lo tanto, las estrategias que la clínica debería someter a evaluación y seguir con el proceso son las estrategias 2, 3, 4 y 6.

Podemos observar que se ha desestimado la estrategia 1 y la estrategia 5, parece sorprendente sobre todo en la primera estrategia, ya que es una implantación tecnológica nueva, es decir, darle importancia a las redes sociales, algo que está muy a la orden del día, sin embargo, parece ser que las innovaciones tecnológicas necesarias en el sector dental van dirigidas más bien por lo tecnológico que por lo social, la clínica dental, situada en Alcoy al final va obteniendo más pacientes sobre todo por el boca a boca, más que por un uso habitual de sus redes sociales, "las

buenas cosas no se anuncian, se demuestran” es algo que se comenta en el entorno de esta empresa ya que al final, lo importante es que el paciente salga y quede satisfecho, no que vea a través de las redes sociales lo que los odontólogos son capaces de hacer.

➔ Aceptabilidad de la estrategia:

Después de haber desarrollado el ajuste de la estrategia y seleccionando aquellas estrategias que han superado el primer filtro, se procede a desarrollar la prueba de aceptabilidad de la estrategia.

Cuando hablamos de aceptabilidad, debemos tener en cuenta que para cualquier grupo estratégico será aceptada siempre que le permita mejorar su situación actual en relación con la clínica. Esta situación se verá mejorada sobre todo cuando sean positivos tres criterios:

- La rentabilidad y posible creación de valor.
- Riesgo empresarial.
- Grupos de interés.

Mediante la prueba de aceptabilidad se trata de determinar las consecuencias que supondría aplicar o no una estrategia, pudiendo ser rechazadas, aceptadas o catalogadas como indiferentes según los grupos que se consideran de interés para la clínica dental.

Así pues, se procede a continuación a conocer la aceptabilidad de las estrategias por los grupos de interés, catalogando las decisiones en tres opciones:

- R: Rechazan la estrategia.
- A: Aceptan la estrategia.
- I: Es indiferente la estrategia.

GRUPOS DE INTERÉS	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4	ESTRATEGIA 6
PACIENTES	I	I	A	I
TRABAJADORES	A	A	A	A
JEFES	A	A	A	R
PROVEEDORES	I	A	A	A
ACEPTADAS	2	3	4	2
INDIFERENTES	2	1	0	1
RECHAZADAS	0	0	0	1

Como vemos en la tabla de los grupos de interés, todas las estrategias han sido aceptadas casi en su totalidad por todos los grupos, sin embargo, una de las estrategias ha sido rechazada por uno de los grupos de interés por lo cual es la que más probabilidades tiene de ser desechada frente al filtro de la aceptabilidad.

Se ha rechazado la estrategia 6 por los jefes, ya que, aunque se está de acuerdo con la necesidad de una constante formación, muchas personas opinan que cursos, másteres... están a unos

precios muy elevados, los cuales no saben con certeza si valdrá la pena o no hacer ese gasto con unos trabajadores que pueden acabar yéndose a otra empresa o que la innovación a la que asisten no acabe implantándose en el mercado y al final realices un gasto innecesario.

Por lo tanto, tras haber realizado la aceptación de las estrategias que pasaron el primer filtro, finalmente se va a considerar como estrategia aceptada las 2,3 y 4 ya que son aquellas que han presentado una mayor aceptación por los grupos de interés.

→ Factibilidad de la estrategia:

Una vez desarrollados los dos primeros filtros de ajuste y aceptabilidad de las estrategias planteadas, desechando aquellas que no se ve factible su implantación para mejorar la empresa, a continuación, se va a proceder a la implantación del último filtro para la selección de estrategias, la factibilidad de éstas.

La factibilidad de las estrategias representa el criterio que mide el nivel de ajuste que presenta una estrategia desde una perspectiva empresarial, ya que mide la disponibilidad de recursos financieros y diversos que se podrán emplear hacia la posible consecución del éxito de estas estrategias tras su implantación.

Por lo tanto, la factibilidad va muy relacionada a los recursos que la clínica dispone y que se deben tener en cuenta dos aspectos:

- Factibilidad financiera: este concepto se refiere a la disponibilidad de recursos financieros que serán vitales para poder llevar a cabo la implantación de una estrategia, teniendo en cuenta el peso de los recursos de la clínica, de dónde se obtienen y el periodo que tienen de disponibilidad de éstos.
- Disponibilidad de recursos y capacidades: se refiere a la capacidad de disponer de distintos recursos no financieros que van a ser primordiales para poder implementar las diferentes estrategias formuladas y seleccionadas por la empresa.

Una vez fijados los conceptos principales de la factibilidad, procedemos a analizar una a una las estrategias y definir su factibilidad, previamente ya consideradas aptas y aceptadas por la clínica dental.

En primer lugar, vamos a analizar la segunda estrategia, "Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios". Se ha considerado una estrategia factible ya que con todos los avances tecnológicos que hay, es muy positivo que la empresa se postule hacia la renovación tecnológica, el big data, sistemas de información nuevos, nuevos procesos de negocios, todo ello ligado al mundo dental puede beneficiar a la clínica a la hora de ahorrar costes y poder maximizar sus beneficios a través de los servicios ofrecidos. Es decir, dentro de una colocación de un implante a un paciente, primero se deben tomar medidas, luego enviarlo a fabricarlo, hacer pruebas y por último colocarlo. Pues bien, gracias a la industria 4.0 se puede analizar todo este proceso, los materiales utilizados, los

servicios ofrecidos, el gasto en cada acción, la tecnología que se implementa y tratar de minimizar costes con este análisis.

En eso consiste la industria 4.0, en ayudar a las empresas a obtener unos beneficios mayores conociendo su funcionamiento, sabiendo los recursos que usan, que gastos se deben hacer para cada acción y así poder ahorrar y obtener mayores beneficios con un mismo proceso o por el contrario, consiguiendo implantar un nuevo proceso de negocio.

A continuación, se analiza la estrategia 3, "Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos", se ha considerado factible a nivel de recursos que dispone la clínica ya que al tener espacio suficiente dentro la clínica se disponen de recursos suficientes para abordar la estrategia y económicamente, sería factible a nivel interno ya que se evitarían gastos externos de creación de servicios, lo que conllevaría un posible aumentos de los beneficios.

Es decir, se analiza que económicamente, el desembolso inicial para tener un laboratorio propio es muy elevada, las consecuencias y los beneficios no se pueden conocer con exactitud, pero si es verdad que a medio largo plazo, si la empresa continua con el mismo ritmo de trabajo o incluso lo aumenta, la creación del laboratorio acabaría amortizándose con casi total seguridad, ya que, aunque hagas un desembolso en todos los equipos necesarios además de un sueldo más por el protésico que estaría trabajando, en un periodo de medio/largo plazo, se evitarían los costes de los trabajos por protésicos externos, y sería un gran beneficio ya que, esos trabajos están muy por encima del precio que en realidad se gastan en obtenerlo y poner en funcionamiento las máquinas y producirlo, por lo tanto, aún teniendo que pagar un sueldo más e invirtiendo en toda la maquinaria aparte, se considera que a medio o largo plazo sería muy beneficioso para la clínica.

Por último, vamos a analizar la estrategia 4, "Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental". Esta estrategia se ha considerado factible tanto a nivel financiero como a nivel de recursos, ya que obtener una mayor cartera de servicios, supone un auge financiero para la empresa, a más servicios, más posibilidad de aumentar los pacientes y, por lo tanto, más beneficios.

Además, los recursos están disponibles para la implantación de nuevos servicios ya que muchos productos de los que se usan sirven además para los nuevos servicios y los que no se encuentran, no es difícil obtenerlos y son mayores los beneficios que se obtienen que el posible gasto en recursos.

Podemos concluir con que las estrategias que previamente han superado los filtros de ajuste y aceptabilidad son factibles desde una perspectiva financiera y de recursos. Todas las estrategias salvo la creación del laboratorio exigen poca aportación de capital, aunque todas se prevé que acaben siendo rentables a medio, largo plazo.

Finalmente, una vez realizado el análisis de factibilidad se concluye el capítulo del análisis de las estrategias en el que hemos filtrado mediante ajuste, aceptabilidad y factibilidad las estrategias inicialmente planteadas y que al final han resultado satisfactorias tres de las seis que se habían propuesto.



- Capítulo 7: PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA

Una vez finalizada la etapa de selección de las estrategias, desarrollando las etapas de ajuste, aceptabilidad y factibilidad y finalmente seleccionando aquellas estrategias consideradas como aceptadas y viables para implantar en la clínica dental, a continuación, se va a desarrollar el proceso a seguir para la implantación de esas estrategias en la empresa, las estrategias consideradas como válidas y óptimas para la organización.

El concepto de plan de acción para implementar las estrategias en la empresa se refiere a un conjunto de acciones que ha de llevar a cabo la clínica de cara a poder desarrollar una estrategia que pueda permitir a la empresa llevar a cabo y poder conseguir los objetivos marcados respetando en todo momento la misión y visión que tiene la empresa.

Por lo tanto, el primer paso a desarrollar será elaborar y desarrollar los distintos planes de acción para cada una de las estrategias, lo cual presenta la fase de mayor concreción de actividades dentro de lo que ha sido el plan estratégico. Dentro de estos planes habrá que desarrollar las distintas acciones que se llevarán a cabo, quién de la empresa las supervisará y llevará a cabo, qué supondrá esta acción para la empresa y en su conjunto, formarán el plan de acción para conseguir una correcta implantación de la estrategia y por lo consiguiente, un cambio y beneficio para la clínica dental.

Así que, dentro de cada uno de los planes de acción se deberán especificar las siguientes acciones mencionadas anteriormente:

- **Asignación del responsable:** aquella persona encargada de supervisar que se desarrollen de forma adecuada los planes de acción dentro de los plazos fijados por la empresa.
- **Asignación de recursos:** todo aquellos que se necesite para llevar a cabo la consecución de los planes de acción.
- **Análisis de los costes:** inversión que realizará la empresa en el proceso de implantación de los planes de acción.
- **Distribución de la implicación y la atención:** esto variará dependiendo de la importancia que tenga un plan de acción para la empresa, la importancia y la urgencia juegan un papel destacado en este apartado.

Teniendo en cuenta todas las acciones a desarrollar, a continuación, se procede al desarrollo de los planes de acción para cada una de las estrategias.

7.1. DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Una vez finalizado el capítulo anterior con el desarrollo del ajuste, aceptabilidad y factibilidad de las estrategias, todas aceptadas como válidas y viables, acorde con la misión, visión y objetivos empresariales de la clínica dental, se finalizó el capítulo anterior estableciendo las siguientes estrategias como válidas para su implantación:

- ➔ **Estrategia 2:** “Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios”.
- ➔ **Estrategia 3:** “Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos”.
- ➔ **Estrategia 4:** “Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental”.

Una vez claras las estrategias aceptadas, se va a detallar de forma individual todas las acciones a desarrollar para cada una de las estrategias, teniendo en cuenta el horizonte temporal que se prevé para el proceso de su implantación junto con el personal que esté involucrado en cada uno de los planes de acción y los recursos económicos necesarios para su implementación.

En primer lugar, tendríamos la estrategia 2, “Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios”. Esta estrategia va encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

- Reducir un 5% el coste de la adquisición de los materiales en 2023.
- Reducir el precio un 10% en la implantación de tratamientos para 2023.

Fijados los objetivos definidos a conseguir a través de la estrategia, a continuación, en la siguiente tabla se detalla el proceso que va a seguir la clínica dental para tratar de lograr los objetivos fijados de cara al próximo año.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Estudio del sector dental en Alcoy y comarcas.	Empresa externa	2 meses	4.000 €
2. Análisis de los proveedores nacionales.	Doctores e higienistas	1 semana	0 €
3. Análisis del precio y calidad de productos.	Doctores e higienistas	1 semana	0 €
4. Contacto con posibles nuevos proveedores.	Higienista encargada	1 semana	0 €
5. Periodo de prueba para nuevos materiales.	Doctores	6 meses	9.000 €
6. Proceso de evaluación y aceptación del resultado.	Dirección	6 meses	0 €

Como observamos en la tabla, se desarrollan una serie de acciones para ir llevando a cabo la consecución de los objetivos planteados por la empresa. En la primera acción se considera necesario la contratación de una empresa externa para que realice el estudio del sector, cosa que facilita las cosas de cara a la consecución de las siguientes acciones.

En total, se estima un periodo de un año, dos meses y tres semanas para poder implantar la estrategia con un precio estimado en recursos de unos 13.000€, contando con los gastos del estudio y sobre todo con el periodo de prueba de todos los nuevos materiales en diversos tratamientos y que los pacientes nos den “feedback” de su resultado en boca de cada uno.

A continuación, la estrategia 3 “Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos”. Por medio de la implantación de la estrategia, la clínica tiene como objetivos marcados:

- Ahorro de un 15% en los precios de los prótesis externos para el siguiente año.
- Optimizar los procesos de los tratamientos con la conexión protésico-dentista.
- Recuperar un 5% de la inversión realizada en el montaje del laboratorio para el 2023.

Una vez fijados y marcados los objetivos a desarrollar con la siguiente estrategia, la empresa ha decidido llevar a cabo las siguientes acciones para poder lograrlo.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Proceso de contratación de un protésico dental.	Dirección	1 mes	0 €
2. Habilitar una zona de la clínica para montarlo.	Empresa Externa	2 meses	3.000 €
3. Evaluar los costes de maquinaria y materiales.	Dirección	2 meses	0 €
4. Selección del proveedor, materiales y procesos.	Dirección	2 meses	0 €
5. Adquisición de material y maquinaria.	Dirección	3 meses	19.960 €
6. Puesta en marcha del laboratorio.	Protésico contratado.	1 semana	1.400 €

Las acciones por desarrollar para esta estrategia vienen precedidas por lo más importante, contratar a un profesional cualificado que ayude y cuaje a la perfección con el gran equipo de trabajo que hay formado.

Si bien está fijado un horizonte temporal para cada acción, algunos son más inciertos que los otros ya que la zona que habilitar y el montaje del laboratorio, al depender de una empresa externa y tratarse de una obra se puede alargar o acortar, depende de muchos factores difíciles de controlar y predecir, pero aproximadamente se tendría un horizonte temporal de unos diez meses y una semana.

Por otro lado, esta estrategia resultaría más elevada en cuanto a recursos para su implantación, debido a que se necesitarían alrededor de unos 24.360€ para llevar a cabo la obra, la habilitación y el posterior funcionamiento del laboratorio, pero que seguro que a medio/largo plazo dará beneficios a la empresa como bien se ha estudiado con anterioridad.

Por último, la estrategia 4 “Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental”. Para esta estrategia se van a intentar objetivos maximizados, más que las dos estrategias anteriores, definidos como:

- Aumento en la facturación del 10% en 2023.
- Optimización de los materiales y nuevos servicios acorde con los beneficios obtenidos.
- Implementación de los nuevos servicios, un 15% más en los próximos dos años.

Pues bien, para la consecución de los siguientes objetivos que tiene la estrategia, la empresa va a desarrollar el siguiente proceso de acciones para conseguirlo.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Sondeo de mercado para conocer la aceptación.	Dirección	2 meses	0 €
2. Inversión en cursos de aprendizaje para nuevos servicios.	Doctores	6 meses	3.000 €
3. Análisis materiales necesarios para los servicios.	Dirección	2 meses	0 €
4. Adquisición de los nuevos materiales.	Dirección	15/20 días	4.000 €
5. Periodo de prueba de los nuevos servicios.	Doctores	3 meses	0 €
6. Implantación de estética peribucal en odontología.	Dirección/Odontólogo	1 semana	0 €

Como diferencias a los planes anteriores, estas acciones van a ser realizadas solamente por miembros de la empresa, lo cual abarata el proceso de consecución de los objetivos con un gasto total de recursos de unos 7.000€ aproximados.

El horizonte temporal establecido para realizar correctamente todas las acciones es de trece meses, una semana y unos 15/20 días de margen, sobre todo por lo que se pueda tardar en adquirir los nuevos materiales dependiendo de los proveedores.

Una de las estrategias más atractivas para proceder a implantar, que ahora a continuación estudiaremos y se decidirá el orden de la implantación de las tres estrategias.

En este apartado se han desarrollado los planes de acción para cada una de las tres estrategias aceptadas. Gracias a los planes de acción las empresas conocen “el camino a seguir” en cada estrategia, por donde empezar y que hay que desarrollar para tenerlo todo bajo control y conseguir tener éxito.

Se han estudiado todas las acciones, los responsables de supervisar cada acción, un horizonte temporal estimado para la consecución de cada acción y los recursos necesarios que la empresa debe poner para poder hacer frente a todas las acciones y conseguir implantar las estrategias a través de los planes de acción y así conseguir los objetivos propuestos.

Podemos concluir que las tres estrategias están más o menos fijadas en el mismo tiempo estimado para poder implantar las estrategias, alrededor de unos 13/14 meses, siendo la estrategia 3 la más dificultosa de realizar ya que requiere obra y dependencia de servicios externos, las otras dos son más concentradas en trabajo de los mismos trabajadores y directores los que llevan a cabo las siguientes acciones para la consecución de los planes de acción.

En cuanto al apartado de los recursos si que destaca la estrategia 4 como la más barata de obtener, un factor importante a la hora de decidir el orden de implantación de los planes de acción que a continuación se procede a explicar y analizar.

7.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:

Una vez se han desarrollado los distintos planes de acción que más tarde se aplicarán de cara a la implantación de las distintas estrategias de la clínica, teniendo claros los periodos de tiempo aproximados para cada uno de los planes de acción, junto con los recursos necesarios y los responsables de llevar a cabo cada una de las acciones, se procede a continuación a establecer un orden o prioridad de las distintas estrategias que se van a implantar.

Además, antes de llevar a cabo la priorización de los planes de acción, se deberán tener en cuenta dos factores clave que ayudarán a determinar el orden de implantación de las distintas estrategias.

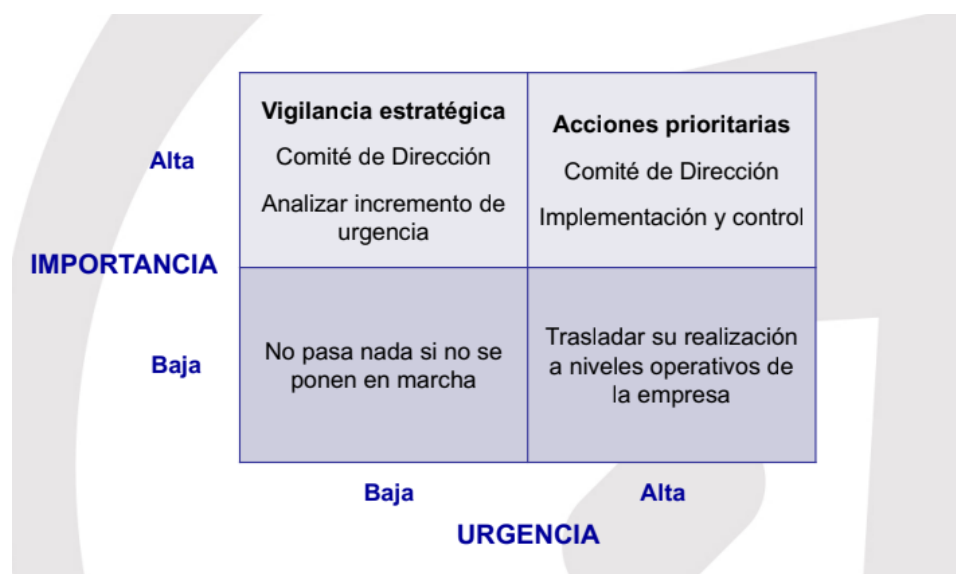


Ilustración 22 Priorización planes de acción

Como se puede observar en la imagen anterior, estos serían los dos factores a tener en cuenta a la hora de priorizar los planes de acción, es decir, la importancia y la urgencia.

Así, cuando un plan de acción tenga una importancia alta pero una urgencia baja, se tendrá en cuenta esa acción, pero pasará a evaluarse por la dirección de la empresa para ver si incrementa o no la urgencia de poner en marcha el plan de acción. Por el contrario, cuando la importancia sea baja al igual que la urgencia, el desarrollo del plan de acción no tendrá efecto alguno en la empresa y eso significa que, si no se desarrolla, no afectaría ni negativa ni positivamente a la clínica.

Por otro lado, aquellas estrategias con un nivel de importancia y urgencia elevado se convertirán en acciones prioritarias para la clínica, y, por lo tanto, serán las primeras en implantarse y llevar un control sobre ellas. Si, por el contrario, los niveles de importancia y urgencia son bajos, la dirección apartaría la estrategia a niveles operativos dentro de la empresa, no se implementaría por el momento y quedaría relevada como la “última” estrategia en implantarse.

Explicado esto, a la hora de establecer cuál va a ser la primera estrategia que implantar junto con sus correspondientes planes de acción va a ser la **estrategia 4**, basada en el aumento de los servicios bucodentales ofrecidos, más estéticos, aumentando su cartera de servicios y ampliando los posibles pacientes que ya tienen. El motivo de esta decisión sería la alta importancia que tiene para la clínica dental, ya que cada vez son más los pacientes que les preguntan en su día a día si ofrecen servicios de ese tipo, más estéticos, por lo tanto, aunque conllevándoles un coste por los materiales para ofrecer estos nuevos servicios, desde dirección se cree que va a ser una estrategia con un alto grado de aceptación y de beneficio para la empresa debido a la demanda que ya tiene antes de estar implantada del todo y porque en el mercado, cada vez son más las clínicas del sector que están empezando a interesarse por la implantación de servicios estéticos que complementen todos los tratamientos que de por sí ya tiene la clínica.

Al mismo tiempo, la urgencia que presenta la implantación de esta estrategia se podría considerar elevada, ya que, teniendo en cuenta las veces que los pacientes han preguntado por este tipo de servicios, dirección cree que implantarlos y ponerlos en marcha en la clínica antes que otros competidores del sector puede ser muy beneficioso para ellos, después de la pandemia todo avanza a marchas ralentizadas, poco a poco se empiezan a ver brotes verdes, y esta sería una gran oportunidad para ofrecer algo más exclusivo que les diferencie dentro del mercado, de ahí la urgencia en implantar los planes de acción para conseguir poner en marcha la estrategia lo antes posible.

En segundo lugar, la estrategia que se implantaría en la clínica Entreponts sería la **estrategia 2**, que consiste en reducir los costes implementando la industria 4.0 para estudiar los procesos de negocios actuales e intentar modificarlos para así poder tener unos costes más bajos y generar mayores beneficios.

Esta estrategia está en segundo lugar en el proceso de implantación de las estrategias debido a que, por lo que respecta a la importancia, está catalogada como muy importante, siempre es necesario intentar reducir los costes de un proceso de negocios para poder mejorar los beneficios dentro de una empresa y, con el auge que la industria 4.0 está teniendo, se presenta una gran oportunidad para reanalizar todos los procesos de negocios seguidos por la empresa, y así poder modificar o cambiar aquello que perjudique o que por otro lado, ofrezca mejores números a la empresa. Pero también es cierto que el nivel de urgencia no están elevado como lo es la primera estrategia debido a que también los números han ido saliendo hasta ahora, de forma positiva, la empresa ha tenido beneficios y funcionado correctamente hasta en época de pandemia, por lo tanto, se cree desde dirección que es de una relevancia importante ya que para la clínica y cualquier empresa, caminar de la mano de la evolución tecnológica es necesario, la industria 4.0 ha de adaptarse en todas las empresas posibles cuando se pueda, pero hasta ahora ha ido funcionando bien conforme se encuentra la empresa, de ahí que la urgencia sea un poco menor que en la primera estrategia.

Para finalizar, la última estrategia en implantarse sería la **estrategia 3**, basada en el montaje de un laboratorio propio para que los servicios no sean realizados por un protésico externo si no que pertenezca todo a la misma clínica dental. En esta estrategia nos encontramos con que la importancia de la implantación de esta estrategia es de una importancia media, podríamos decir que es importante, porque todas las estrategias a implantar son importantes, pero de las tres, sería la que menor importancia obtiene tanto para dirección como trabajadores.

La relación protésico-dentista, siempre ha tenido sus más y sus menos nos decía una directiva de la clínica, pero al final, encontrar un buen protésico también es algo difícil y es como que al encontrar una o uno que realice bien el trabajo y los pacientes queden contentos con el resultado como que es más difícil separarte de ella/o. Teniendo en cuenta el precio que se paga por diferentes trabajos a realizar, puede que para la clínica sea demasiado elevado pero para los protésicos sea justo, por lo tanto, el poder tener tu propio laboratorio, a largo plazo te haría aumentar los beneficios de la empresa, teniendo en cuenta que hay que realizar un desembolso inicial importante para poder poner en marcha el laboratorio.

Es por esto que la estrategia es de una importancia media, al igual que la anterior, hasta ahora la clínica ha seguido funcionando correctamente sin laboratorio, es una estrategia a implantar, como las otras dos, pero no con tanta prisa como puede tener la implantación de la primera, se considera desde dirección que es una buena idea, que a largo plazo generará beneficios, pero que es necesario y más importante para la empresa implantar primero las otras dos estrategias, ya que se considera que surtirán un mayor efecto para mejor antes que el montaje del laboratorio.

Es por todo esto que, al mismo tiempo que tiene una importancia media, la urgencia de esta estrategia es baja, ya que la empresa está funcionando correctamente como bien se ha comentado y la presencia del laboratorio ahora mismo no implicaría el desarrollo para mejor de la clínica, incluso ahora en el proceso de recuperación de la pandemia tener que meterse en una obra que pueda alterar el orden y bienestar de los pacientes y los doctores a la hora de trabajar no ayudaría mucho al desarrollo normal que tiene la empresa.

Como conclusión, el orden de implantación de las estrategias, siguiendo los criterios de la importancia y la urgencia quedaría de la siguiente forma:

1. “Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental”. (ELEVADA IMPORTANCIA Y URGENCIA).
2. “Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios”. (IMPORTANCIA ELEVADA Y MENOR URGENCIA)
3. “Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos”. (IMPORTANCIA MEDIA Y URGENCIA BAJA).

7.3. VIABILIDAD FINANCIERA

Una vez finalizado el capítulo anterior con la decisión del orden de implantación de las estrategias para la clínica dental, en el capítulo que se procede a explicar se va a estudiar la viabilidad financiera de las estrategias.

Por viabilidad financiera entendemos como la eficiencia que tendría para la empresa la implantación de estos planes de acción y, por consiguiente, de las estrategias planteadas.

Para poder evaluar de una forma más clara y detallada el estado de la empresa, se plantean tres escenarios diferentes mediante los cuales se pretende analizar como podría desarrollarse la clínica asimilando las distintas variables que pueden llegar a afectar y cambiar económicamente el estado de la empresa. Los estados que van a analizarse van a ser: un escenario pesimista, escenario realista y por último un escenario optimista.

Se debe tener en cuenta, que una clínica dental puede ir bien pero puede ser una “montaña rusa” en cuanto a números se va a analizar, es decir, durante los escenarios que se pasa a analizar, los ingresos varían bastante de un mes a otro, los gastos variables también son muy diferentes de un mes a otro ya que para hacer muchos servicios las compras de materiales suelen ser irregulares y los precios muy variantes ya que el mercado de proveedores tiene mucha demanda y mucha competencia y está en constante cambio y presenta ofertas y variaciones de precios para conseguir que las clínicas, laboratorios, depósitos dentales les compren.

7.3.1. ESCENARIO PESIMISTA

El siguiente escenario, escenario pesimista se van a plantear unas previsiones peores que en los otros dos escenarios, disminuyendo sobre todo los ingresos esperados teniendo unos costes mayores a los ingresos y provocando que muchos meses, como veremos a continuación, tenga la empresa un beneficio negativo.

Este planteamiento se basa en la estrategia de reducción de costes, que haciendo una previsión de como podrían ser, se han bajado un 2% del resultado obtenido para intentar acoplarse a la estrategia implantada de la reducción de costes gracias a la industria 4.0.

Al tratarse de un escenario pesimista, también los ingresos han disminuido un 2% a lo esperado, porque tratándose de una situación precaria y no óptima se ha decidido disminuirse para calcular los datos mensuales a la baja.

Como veremos en la tabla de a continuación, estos son los cálculos obtenidos para un año entero, cogiendo el mes de enero con datos reales, aplicándoles la bajada en los costes y los meses posteriores, la bajada en los ingresos de todos los servicios.

ESCENARIO PESIMISTA												
MESES	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Ingresos Totales	11.435,43 €	18.350,18 €	16.014,50 €	12.280,35 €	11.494,71 €	10.989,58 €	12.500,75 €	7.213,25 €	13.346,16 €	10.162,11 €	12.176,83 €	9.765,42 €
Otros gastos	1.876,10 €	5.193,44 €	2.863,29 €	2.023,74 €	2.313,88 €	1.159,30 €	258,35 €	613,11 €	1.013,28 €	953,84 €	1.464,23 €	687,57 €
Gastos fijos	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €
Gastos variables	1.333,38 €	3.797,47 €	3.479,14 €	1.110,78 €	1.067,38 €	1.678,35 €	1.036,38 €	435,15 €	1.501,61 €	1.292,38 €	1.344,38 €	1.221,68 €
Resultado de explot.	- 157,14 €	976,18 €	1.288,98 €	762,74 €	- 269,64 €	- 231,16 €	2.822,93 €	- 2.218,10 €	2.448,18 €	- 467,20 €	985,13 €	- 526,92 €
Gastos financieros	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €
Rdo. Antes impuesto	- 874,62 €	258,70 €	571,50 €	45,26 €	- 987,12 €	- 948,64 €	2.105,45 €	- 2.935,58 €	1.730,70 €	- 1.184,68 €	267,65 €	- 1.244,40 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Beneficio neto	- 874,62 €	258,70 €	571,50 €	45,26 €	- 987,12 €	- 948,64 €	2.105,45 €	- 2.935,58 €	1.730,70 €	- 1.184,68 €	267,65 €	- 1.244,40 €

Como podemos observar en la tabla, la mitad de los meses se tienen beneficios negativos, ya que aún intentando reducir los costes, los ingresos también disminuyen porque los pacientes aún van muchos con miedo por la pandemia, otros prefieren aguantar de momento sin hacerse grandes tratamientos u otros no acuden al dentista directamente.

Hablando con la dirección de la empresa, se opta por meter también repartido en los gastos fijos el dinero del montaje del laboratorio, estrategia implantada y aceptada por la empresa, ya que, la viabilidad financiera trata de estudiarse con la implantación de las tres estrategias que con anterioridad fueron aceptadas y preparadas con sus respectivos planes de acción para incorporarlas a la empresa.

7.3.2. ESCENARIO REALISTA

ESCENARIO REALISTA												
MESES	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Ingresos Totales	11.435,43 €	13.429,76 €	22.400,98 €	17.550,55 €	12.394,71 €	15.770,50 €	18.410,75 €	9.513,50 €	24.816,50 €	17.064,71 €	25.176,06 €	15.923,54 €
Otros gastos	1.876,10 €	1.086,33 €	2.152,42 €	442,98 €	2.211,88 €	1.109,30 €	284,36 €	713,11 €	1.013,28 €	880,84 €	1.464,23 €	737,57 €
Gastos fijos	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €
Gastos variables	1.333,38 €	3.517,47 €	3.737,14 €	1.610,78 €	1.085,38 €	1.652,27 €	1.062,20 €	435,15 €	1.994,82 €	2.401,27 €	1.716,38 €	1.875,68 €
Resultado de explot.	- 157,14 €	442,87 €	8.128,33 €	7.113,70 €	714,36 €	4.625,84 €	8.681,10 €	- 17,85 €	13.425,31 €	5.399,51 €	13.612,36 €	4.927,20 €
Gastos financieros	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €
Rdo. Antes impuesto	- 874,62 €	- 274,61 €	7.410,85 €	6.396,22 €	- 3,12 €	3.908,36 €	7.963,62 €	- 735,33 €	12.707,83 €	4.682,03 €	12.894,88 €	4.209,72 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Beneficio neto	- 874,62 €	- 274,61 €	7.410,85 €	6.396,22 €	- 3,12 €	3.908,36 €	7.963,62 €	- 735,33 €	12.707,83 €	4.682,03 €	12.894,88 €	4.209,72 €

El escenario realista, aplicándole la bajada a los costes de producción de servicios, pero, con los datos de los ingresos sin disminuirlos ya que se han estimado a partir de los datos reales del 2021 han mejorado la situación económica prevista para el año 2022.

Como se puede observar, seguimos teniendo meses con beneficio negativo, pero tres menos que en el escenario pesimista, los ingresos han aumentado o se han mantenido, ya que no se le ha aplicado esa reducción, los costes han disminuido y los costes del montaje del laboratorio han continuado activos en el cálculo de este escenario.

Este escenario sería como siempre, el más coherente y el que es más seguro que ocurra, aunque no se asegura al 100% ya que los meses en una clínica dental son muy irregulares y se pueden obtener grandes beneficios en un mes, y al siguiente que los gastos se mantengan y aumenten pero que los mismos beneficios disminuyan y te produzcan un mes en pérdidas para la empresa.

De aquí la situación insostenible para muchas empresas, que, en la realidad, se han enfrentado a grandes irregularidades en sus negocios con grandes pérdidas que no han sido capaces de hacer frente y han tenido que cerrar sus negocios.

7.3.3. ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA												
MESES	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Ingresos Totales	11.435,43 €	12.729,76 €	23.200,98 €	16.850,55 €	13.394,71 €	16.211,50 €	18.910,50 €	9.813,50 €	25.816,50 €	17.564,91 €	25.476,06 €	16.523,24 €
Otros gastos	1.876,10 €	636,33 €	2.042,42 €	586,65 €	2.469,88 €	1.056,70 €	384,36 €	524,11 €	1.634,60 €	900,64 €	1.571,23 €	886,35 €
Gastos fijos	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €	8.383,09 €
Gastos variables	1.333,38 €	3.520,97 €	3.739,14 €	1.613,78 €	260,39 €	1.658,27 €	1.062,00 €	428,01 €	1.993,82 €	2.396,27 €	1.706,38 €	1.882,68 €
Resultado de explot.	- 157,14 €	189,37 €	9.036,33 €	6.267,03 €	2.281,35 €	5.113,44 €	9.081,05 €	478,29 €	13.804,99 €	5.884,91 €	13.815,36 €	5.371,12 €
Gastos financieros	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €	717,48 €
Rdo. Antes impuesto	- 874,62 €	- 528,11 €	8.318,85 €	5.549,55 €	1.563,87 €	4.395,96 €	8.363,57 €	- 239,19 €	13.087,51 €	5.167,43 €	13.097,88 €	4.653,64 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Beneficio neto	- 874,62 €	- 528,11 €	8.318,85 €	5.549,55 €	1.563,87 €	4.395,96 €	8.363,57 €	- 239,19 €	13.087,51 €	5.167,43 €	13.097,88 €	4.653,64 €

Por último, el escenario optimista obtiene los mayores ingresos de los tres escenarios, los gastos fijos, como bien dice el nombre, se mantienen y se han mantenido en el estudio de los tres escenarios.

Los gastos incurridos por parte de la empresa son los mismos prácticamente, sufren pequeñas variaciones, pero al obtener unos ingresos mayores, la clínica no obtiene apenas meses con pérdidas.

Cabe destacar que el mes de agosto, es el “mes maldito” para la empresa, en los tres escenarios se obtienen pérdidas, los ingresos son muy bajos en ese mes de vacaciones, en la que la estacionalidad en Alcoy se suele notar y tiene una gran influencia en los negocios y en las empresas.

Los gastos siguen siendo los mismos, bajan ya que hay menos trabajo, pero, aun así, no se consiguen suficientes ingresos como para obtener un mes de ganancias.

Podemos decir que la viabilidad financiera de la clínica es irregular, se trata de un negocio con altibajos, los ingresos varían mucho, no como otras empresas que suelen tener una media de ingresos más o menos igualada durante todo el año, y esto provoca que obtener beneficios mes a mes sea aún más difícil.

Gracias a la implantación de las estrategias asociadas a los cálculos realizados se consiguen mejorar los números ya que, en la realidad en el 2021, aún aplicándole los cambios realizados con las estrategias los números hubiesen sido mucho peores que la estimación para este año 2022 en la clínica.



- Capítulo 8: CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el plan estratégico para la clínica dental Entreponts, ha de mencionarse la importancia que ha tenido durante todo el proceso de desarrollo del proyecto la presencia de la Covid-19 durante el día a día, aunque no es la época más dura de la pandemia cabe resaltar que ha influido mucho en el desarrollo de la empresa, ya que en todos los análisis realizados para ir quemando etapas del proyecto, la pandemia se encontraba presente en todos los estudios, analizando el entorno, a la hora de implantar estrategias para mejorar la clínica y en el estudio de la previsión del impacto que estas estrategias tendrían, una vez implantadas, dentro de la empresa.

Esta época que estamos viviendo hace mucho más difícil la supervivencia de muchas empresas, el sector dental, sector de la empresa que se ha analizado, ha sido duramente golpeado por la pandemia, y al igual que el resto, ha tenido que ir adaptándose a las diferentes situaciones que se han puesto por el camino durante estos años.

Es una de las principales razones por las cuales la dirección de la empresa necesita de un plan estratégico para abrir nuevos horizontes empresariales, modificar o redirigir algunos aspectos internos para formar una empresa mejor que camine de la mano con el mercado y el entorno, un tanto convulso, que se ha encontrado la clínica en esta etapa y desde que abrió sus puertas.

El objetivo empresarial es llegar a formar parte de una de las principales clínicas de la comarca, tratando de captar pacientes tanto de Alcoy como alrededores ofreciendo siempre los mejores productos para los servicios y las necesidades de todos sus pacientes.

Si bien es cierto, en los últimos meses ha venido generando mayores ingresos y obteniendo más reconocimiento a nivel local, pues las primeras visitas y los primeros tratamientos han ido aumentando uno detrás de otro, lo que significa que la empresa va por el buen camino cara a conseguir lograr los objetivos planteados por parte de la dirección.

Pues bien, después de realizar el Plan Estratégico, se van a destacar diversos aspectos clave en la realización del trabajo:

Una vez realizado el análisis del entorno, hemos podido observar qué tanto a nivel externo como interno la empresa tiene más oportunidades y fortalezas que las debilidades y amenazas presentadas, el número de amenazas es bastante inferior al de las oportunidades, lo que cabe pensar que el desarrollo de cara al futuro para la empresa se plantea más optimista que negativo, basándonos en el estudio del entorno realizado.

Una vez desarrollados los análisis durante el plan estratégico, uniendo los puntos más fuertes y débiles, para tratar de solventarlos o reducirlos, se obtuvieron seis estrategias para tratar en todo momento de mejorar las prestaciones de la clínica en todos los niveles.

Tras esto y aplicar los filtros para poder evaluar y seleccionar dichas estrategias, la empresa obtuvo un total de tres estrategias que debían implantarse ya que se observó que pasaron todos los filtros y que, por lo tanto, su implantación sería positiva y afectaría de buen grado a la empresa, tratando como bien se ha dicho, de mejorarla en todo momento.

Las estrategias planteadas, factibles y aceptadas por la empresa han sido las siguientes:

- ➔ “Implementar la tecnología relativa a industria 4.0 para que permita una reducción de costes a la hora de ofrecer los servicios”.
- ➔ “Creación de un laboratorio propio que disminuya los costes para la obtención de nuestros servicios y tratamientos”.
- ➔ “Incorporación de nuevos servicios estéticos dentales aparte de los servicios que ofrece ya la clínica dental”.

La primera estrategia se ha establecido que tendría unos costes de recursos de 13.000€ y un horizonte temporal para ponerla en marcha de un año, dos meses y tres semanas.

Por otra parte, la segunda estrategia obtuvo un horizonte temporal de actuación de unos diez meses y una semana y unos gastos más elevados que la anterior estrategia de 24.360€ ya que contiene obras y remodelaciones dentro del espacio de la clínica para poder ponerla en marcha.

Por último, la última estrategia aceptada, sería la primera en implantarse y la que menos recursos serían necesarios para ponerla en marcha. Concretamente, serían necesarios 7.000€ y trece meses y una semana para poner en marcha una estrategia que la empresa, hoy en día, ya ha empezado a implantarla.

De este modo, la inversión total para poner en marcha todas las estrategias ascendería a unos 44.360€, una cifra que ha sido puesta en común con la propia empresa, y que como he mencionado, ha sido aceptada y bien vista ya que hasta una de las tres estrategias se ha empezado a poner en marcha y en un corto plazo la empresa la tendrá totalmente integrada en su día a día y los pacientes podrán disfrutar de ella.

A modo de conclusión final, mencionar que durante la resolución de todo el proyecto, gracias a los contenidos tanto teóricos como prácticos que he adquirido a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas, me ha sido posible ir abordando todo el trabajo, pudiendo hacer frente a las distintas dificultades que se han planteado y al mismo tiempo, he podido reforzar mi capacidad para resolver y abordar diversos temas de características distintas que pertenecen a todas las ramas que se relacionan con la administración empresarial.

Capítulo 9: BIBLIOGRAFÍA

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson.

Maroto, J. C. (2011). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Martín, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Civitas.

Vicedo, J. C. (2018). *Estrategia y Diseño de la Organización*. Alcoy: Universitat Politècnica de València.

<https://elpais.com/economia/2021-04-22/espana-cerro-2020-con-el-deficit-mas-elevado-de-toda-la-ue-a-causa-de-la-pandemia.html>

<https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#EvolucionTabla>

<https://www.informacion.es/alcoy/2020/08/08/elevado-alquiler-crisis-mantienen-30-8703025.html>

https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/innovadores/tecnologicas/20210714/gasto-tecnologia-acelera-espana-crisis-silicio-culpa/596190806_0.html

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t14/p197/a2017/l0/&file=02020.px#!tabs-mapa>

<https://www.lasprovincias.es/alcoia/alcoy-renueva-distincion-20210614114618-nt.html>

<https://es.statista.com/>

Todos los datos ofrecidos en las tablas para los escenarios económico-financieros de la empresa han sido desarrollados a partir de datos ofrecidos por los propietarios de la clínica dental.