



Universidad de Costa Rica

Sistema De Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Memoria de Práctica Profesional

Propuesta de un plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, con el fin de expandir sus servicios a la población del cantón central de la provincia de Limón.

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Y Dirección de Empresas.

Lic. Jeffry Gerardo Bastos Montero

950376

Sede del Caribe

2015

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a dios, que no suelta mi mano ni aún en los peores momentos de mi vida.

A mi hijo Jeffry Antonio que es el motor de mi vida, ese que con un “hola papá” me cambia el día, mi súper héroe, mi príncipe valiente.

A aquellos que ya no están conmigo y de los que heredé la perseverancia y las ganas de salir adelante, gracias Gerardo y Antonio los llevo en el corazón.

Jeffry...

Agradecimientos

A mi madre por el don de la vida, a mi abuela por darme todo lo que pudo, a mi segunda madre, mi tía Yamileth por todo el apoyo.

A todas y todos aquellos que me han hecho crecer “a la buena y a la mala”, sin esas enseñanzas no sería quien hoy soy.

A mi gran amigo Olman que fue un gran apoyo en esta etapa de mi vida.

A la Sede del Caribe que me ha dado la oportunidad de desarrollarme laboral e intelectualmente, gracias por permitirme cumplir un sueño.

A esos docentes que han calado hondo en mi conocimiento.

A mi amiga Marta Monge que me guió en el último peldaño de este proceso.

A mi tutor Francisco Rojas por sus conocimientos y todo el tiempo brindado.

A la Sra. Guiselle Luna y el Sr. Ricardo Wing por el apoyo incondicional para el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros de los cuales aprendí, con quienes me divertí y me desvelé...

Hoja de Aprobación

Este trabajo final de Graduación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Máster.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Maestría

MBA. Marianita Harvey Chavarría
Profesora Coordinadora

MBA. Francisco Rojas Rojas
Profesor Guía / Tutor

MBA. Guiselle Luna Blanco
Supervisor Laboral

Lic. Jeffry Gerardo Bastos Montero
Estudiante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación.....	iv
Tabla de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Ilustraciones	x
Índice de Gráficos.....	xi
índice de Anexos	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiii
Resumen.....	xiv
Overview	xv
Introducción	1
Justificación del tema.....	2
Delimitación Espacial:	3
Objetivos	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Alcances	5
Limitaciones	5
Capítulo I: Antecedentes de la investigación y marco conceptual	6
1. Marco conceptual	7
1.1. Conceptos de administración.....	7
Diferencias del sector no lucrativo con respecto al sector lucrativo	8
Cultura organizacional	9
Ventaja competitiva	9
Competencia y segmento de mercado	10
Planes estratégicos.....	10
Modelo de comercialización y distribución	11
Estrategia	11

Estrategias genéricas para conseguir ventaja competitiva.....	12
Departamentalización por funciones.....	13
1.2. Conceptos propios de la Universidad de Costa Rica	14
Vicerrectoría de Vida Estudiantil.....	14
Vicerrectoría de Acción Social.....	14
Vicerrectoría de Administración	15
Fondo restringido.....	16
Empresa auxiliar.....	16
Sistema de Gestión de Compras de la Universidad de Costa Rica (GECO)	17
Decisión Inicial.....	17
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio y de su entorno.	18
2. Estudio de la competencia.....	19
2.1. Organización del mercado de Servicios Odontológicos.....	19
Mezcla y estrategias de marketing de las clínicas dentales del cantón.....	20
Segmentación de mercado y perfil de clientes.....	22
2.2. Análisis del entorno de los servicios odontológicos	23
Factores positivos	23
Factores negativos	24
Análisis PESTEL del sector de servicios odontológicos.....	25
2.3. Diagnóstico del sector de los servicios odontológicos.....	27
2.4. Estudio de la Clínica Dental de la Sede del Caribe	29
Antecedentes de la empresa	29
Perfil de la empresa	31
Organigrama	32
Descripción de funciones de los colaboradores	34
Cadena de abastecimiento.....	37
2.5. Segmento meta actual y mercadeo	38
Mezcla y estrategias de mercadeo.....	38
2.6. Matriz FODA-MECA de la de la Clínica Dental de la Sede del Caribe.....	39
2.7. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	41

Capítulo III: Análisis de la situación diagnosticada y propuesta de plan estratégico para clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica y determinación de la demanda actual y potencial del servicio de atención odontológica en la zona de estudio.	43
3. Propuesta de plan estratégico para clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica	44
3.1. Estructura organizacional.....	44
3.1.1. Misión.....	45
3.1.2. Visión.....	45
3.1.3. Valores.....	45
3.2. Diagnostico.....	46
3.2.1. Recursos	47
3.2.2. Planta física:	49
3.2.3. Limpieza y desechos:.....	50
3.2.4. Recurso Humano:.....	50
3.2.5. Finanzas:.....	51
3.2.6. Análisis de la demanda del servicio	53
3.3. Objetivos del plan estratégico	63
3.3.1. Objetivo general del plan estratégico	64
3.3.2. Objetivos específicos del plan estratégico	65
3.3.3. indicadores y metas	65
3.4. Estrategias propuestas.....	66
3.4.1. Aumentar de las horas de Consulta.	67
3.4.2. Referenciar tratamientos de alta complejidad o que implique materiales costosos. ..	67
3.4.3. Fortalecer el Recurso Humano por medio de capacitaciones al personal de la clínica dental.....	67
3.4.4. Iniciar el desarrollo de un plan de reemplazo y adquisición de nuevo equipo odontológico e informático.....	68
3.4.5. Acondicionar una oficina de atención de usuarios y registro de pacientes.....	68
3.4.6. Participar en charlas y actividades de promoción en salud.	68
3.4.7. Promocionar los servicios de la clínica por medio de redes sociales.....	69
3.4.8. Implementar de un sistema de gestión de cobros efectivo.....	69
3.5. Programas	69
3.5.1. Programa de atención a pacientes.....	69

3.5.2.	Programa de Capacitación	70
3.5.3.	Programa de reuniones.....	71
3.5.4.	Programa de mejora del desempeño.....	72
3.5.5.	Programa de Protección de Información	72
3.5.6.	Programa de adquisición de bienes y materiales.	72
3.5.7.	Programa de cobro por servicios	73
3.5.8.	Programa de mercadeo.....	74
3.6.	Monitoreo y Control por áreas	75
3.6.1.	Área Financiera	75
3.6.2.	Área Productiva, atención al usuario y servicio al cliente.....	76
3.6.3.	Área de mercadeo.....	77
3.7.	Costo de la implementación del plan estratégico.....	77
3.8.	Cronograma del plan estratégico.....	81
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones		83
4.1.	Conclusiones	84
4.2.	Recomendaciones	85
Bibliografía		86
Anexos.....		91
Anexo Metodológico.....		92
Metodología de la investigación		93
	Recolección de datos primarios	94
	Procesamiento y análisis de los datos recopilados.....	95
	Recolección de datos secundarios	95
Anexo 1		96
Anexo 2		99

Índice de Tablas

Tabla 1: Análisis PESTEL de la clínica dental de la Sede del Caribe.....	25
Tabla 2: Matriz FODA-MECA de la clínica dental.....	39
Tabla 3: Tabla presupuesto solicitado Vs presupuesto ejecutado 2015.....	53
Tabla 4: Tabla comparativa de tarifas entre la tarifa mínima del CCDCR y la clínica dental de la Sede del Caribe para el año 2015.....	59
Tabla 5: Desglose de la misión de la UCR y relación con los objetivos de la clínica dental.....	64
Tabla 6: Tabla de indicadores y metas.....	65
Tabla 7: Flujo de caja proyectado para el proyecto de apertura de la clínica dental de la Sede del Caribe a la comunidad del cantón de Limón.....	79
Tabla 8: Flujo de caja proyectado para la clínica dental de la Sede del Caribe sin la apertura a la comunidad del cantón de Limón.....	79
Tabla 9: Relación Costo/Beneficio para la clínica dental de la Sede del Caribe sin la apertura a la comunidad del cantón de Limón.....	80
Tabla 10: Relación Costo/Beneficio para la clínica dental de la Sede del Caribe con la apertura a la comunidad del cantón de Limón.....	80

Índice de Ilustraciones

Figura 1: Organigrama de la Sede del Caribe.....	33
Figura 2: Diagrama de Gantt para el primer año del plan estratégico	81
Figura 3: Diagrama de Gantt para el año 2 al 5 del plan estratégico	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Proyección a 10 años del presupuesto asignado.....	52
Gráfico 2: Genero de la muestra encuestada del cantón de Limón.....	54
Gráfico 3: Nivel de ingreso de la muestra encuestada del cantón de Limón.....	55
Gráfico 4: Cantidad de la que ha visitado alguna vez en una clínica dental.....	55
Gráfico 5: Frecuencia de visita al odontólogo.....	56
Gráfico 6: Nivel de satisfacción con el servicio brindado por la clínica a la que usualmente asiste la muestra encuestada del cantón de Limón.....	57
Gráfico 7: Percepción del costo de los servicios odontológicos.....	57
Gráfico 8: Factores de elección para servicios.....	58
Gráfico 9: Factores por los que no volvería el usuario a elegir una clínica dental.....	60
Gráfico 10: Tratamientos por los que asiste a consulta.....	61
Gráfico 11: Acudiría a una clínica dental dentro de un campus universitario.....	61
Gráfico 12: Horarios de preferencia para asistir a citas en clínicas dentales.....	62
Gráfico 13: Medio publicitario y de contacto de preferencia.....	63

índice de Anexos

Anexo Metodológico.....	92
Anexo 1: Formato de sondeo a población del cantón de Limón.....	96
Anexo 2: Tabulación de datos obtenidos en el sondeo.....	99

Índice de Abreviaturas

CAS: Coordinación de Acción Social

CCDCR: Colegio Cirujanos Dentistas de Costa Rica

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CVE: Coordinación de Vida Estudiantil

DI: Decisión Inicial

EA: Empresa Auxiliar

GECO: Sistema de Gestión de Compras

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

KPI: Indicador de desempeño (key performance indicator)

OAF: Oficina de Administración Financiera

OBAS: Oficina de Becas y Asignación Socioeconómica

OEPI : Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones

PEBAS: Población Estudiantil con Beca de Ayuda Socioeconómica

RRHH: Recursos Humanos

TCU: Trabajo Comunal Universitario

TLC: Tratado de Libre Comercio

UCR: Universidad de Costa Rica

VAS: Vicerrectoría de Acción Social

VVE: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Resumen

El presente documento presenta una propuesta de plan estratégico para la apertura de los servicios de odontología de la Clínica Dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, lo que se espera sea el Servicio de Odontología en el próximo quinquenio y las acciones para lograr tal cometido. En el primer capítulo se detallan los antecedentes, se describe el problema actual y se plantean los objetivos que guían este trabajo, así como sus limitaciones y alcances adicional a esto el marco teórico que respalda el trabajo, para entrar en el segundo capítulo al diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su entorno donde se describe la situación actual con sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades que tiene el servicio y las amenazas del entorno. En el capítulo tres se presenta la propuesta que establece una nueva visión y misión que guiarán el desarrollo de las acciones necesarias dentro de un plan estratégico que permita alcanzar un modelo de servicio de odontología en el cantón de Limón, que sea en beneficio de la salud bucodental de la población de esta zona.

Overview

This document presents a proposal for a strategic plan for the opening of the dental services of the Dental Clinic of the Sede del Caribe of the Universidad de Costa Rica, what is expected of the dentistry service in the next five years and the actions to achieve this mission. The first chapter details the background, describes the current problem and raises the objectives guiding this work as well as their limitations and scope in addition to this the theoretical framework that supports the work, in the second chapter explain the diagnosis of the current situation of the company and its environment which describes the current situation with their strengths and weaknesses as well as opportunities that have the service and threats to the environment. The Chapter three presents the proposal for establishing a new vision and mission that will guide the development of the necessary actions within of a strategic plan that achieves a model of dentistry service in the canton of Limon, be for the benefit of the oral health of the population in this area.

Introducción

La clínica de odontología de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica es un proyecto de autogestión adscrito a la oficina de Vida Estudiantil de esta unidad académica y cuenta con el apoyo en logística y conocimiento de profesionales muy capacitados.

El proyecto clínica dental fue concebido inicialmente para el bienestar de la comunidad universitaria de esta Sede del Caribe, sin fines de lucro y enfocado al servicio; cuyo fin es la salud oral integral de la población estudiantil de dicha sede. Sin embargo, desde su creación se contempla la posibilidad de expansión del servicio ofrecido hacia la comunidad de la provincia de Limón, cantón de Limón.

El proyecto trabaja bajo la figura de “empresa auxiliar”, la cual tiene la particularidad de poder captar ingresos, funciona básicamente como la empresa privada, con la salvedad que es regida por leyes y reglamentos internos de la institución, no por la ley general de comercio y rinde cuentas directamente a entes universitarios de control interno. Gracias a los costos reducidos de funcionamiento, exoneración de impuestos y otros aspectos que serán tratados más adelante, las tarifas de la clínica dental pueden ser inferiores a las manejadas por el mercado. Esta empresa auxiliar genera una “rentabilidad” anual considerable gracias a la atención de estudiantes becados la cual es subsidiada por la Oficina de Becas y Asistencia Socio Económica de la Universidad de Costa Rica; este subsidio o pago por los servicios de atención a estudiantes becados representa su principal ingreso económico, sin embargo el exceso de liquidez debe ser invertido en proyectos de beneficio para la misma clínica dental, de la Universidad, atención de más estudiantes becados o en proyectos de interés para la Sede del Caribe.

Por el potencial de atención, talento humano, recursos y calidad del servicio que la clínica dental ha demostrado en sus cuatro años de funcionamiento se encuentra en una etapa de maduración y desarrollo, en esta etapa se presenta la oportunidad de mejorar los servicios de la clínica dental de la Sede del Caribe y ampliar su oferta

de servicios hacia la comunidad del cantón de Limón para maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, ya que actualmente existe recurso ocioso o subutilizado, el subsidio para la atención de estudiantes es limitado y llegará mantenerse estático o a descender en un intervalo de 5 años según estimaciones realizadas por la clínica dental. El abrir la clínica dental a la comunidad del cantón cumple con la misión de proyectar la Sede del Caribe a la provincia y en el crecimiento de la región. Sin embargo, para que esto pueda ser una realidad el servicio, sus políticas, así como su forma de cobro deben ser ajustadas, solicitando el cobro de los servicios de la clínica mediante la OAF; se hace imprescindible un ajuste en el tiempo laboral del profesional en odontología elevando su jornada a cuarenta horas semanales. Al tener clínica dental un cambio de enfoque hacia el enfoque social, deberá desarrollarse como un proyecto de la VAS adicional al proyecto de VVE que actualmente se encuentra vigente.

Justificación del tema

Desde 1970 gracias al crecimiento de la población mundial se han visto influenciadas las perspectivas de desarrollo y con estas la demanda de servicios de salud como lo son los servicios en odontología, la oferta de este tipo de servicios se ha extendido por todo el territorio nacional, sin embargo, la necesidad no se ha suplido del todo pese a una vasta oferta a nivel privado. Según Peraza & Vega, (2014) se necesita de al menos un odontólogo por cada 3500 habitantes, la población del cantón de Limón entre 5 y 65 años según datos del INEC es de 91881 para el 2015, el total de odontólogos registrados en el cantón de Limón según el CCDCR para el 2015 es de 42, por lo que podemos concluir que hay una sobre oferta del servicio de odontología. A pesar de esta sobre oferta el mercado de la venta de servicios odontológico se limita solamente a las personas que puedan pagarlos.

Según Peraza & Vega, (2014) con respecto a la cobertura del servicio de odontología del seguro social se tiene que de acuerdo con los datos del año 2013 de la CCSS, se cuenta con 562 odontólogos en funciones clínicas sanitarias para todo el país; en relación con la cantidad poblacional de Costa Rica utilizada para el estudio (INEC, 2012) correspondería a un odontólogo realizando acciones clínicas por cada 8278 habitantes, lo que por el contrario de la oferta de servicios privada se podría catalogar como oferta insuficiente de este tipo de servicios. Por lo que la clínica dental de la Sede del Caribe será una alternativa de calidad y bajo costo para la población que presupuestariamente no pueda cubrir los costos de un servicio odontológico privado.

El nombre de la UCR y la atención brindada en los cuatro años de funcionamiento de la clínica dental permiten que esta cuente con una imagen de calidad, en el contexto dentro de la provincia de Limón, esto ha generado que los pobladores del cantón central de Limón se acerquen a las instalaciones de la Sede del Caribe y pregunten sobre el servicio de odontología que se ofrece, sin embargo dada la actual estructura organizacional, la total ausencia de un mecanismo de cobro y la falta de políticas de atención y manejo de pacientes externos a la sede imposibilitan la comercialización del servicio.

El comercializar el servicio en las actuales condiciones logísticas de la clínica dental provocaría un colapso del servicio, incumplimiento de plazos para atención, falta de materiales de trabajo y descontento de los pacientes.

Delimitación Espacial:

Esta investigación se desarrolla en el Cantón Central de Limón, específicamente en los distritos de Limón, Valle de la estrella, Río Blanco y Matama.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la clínica dental de la Universidad de Costa Rica Sede del Caribe por medio de un análisis de su situación actual para el mejoramiento del desempeño operativo de esta que permita la expansión de sus servicios a la población del cantón central de la de la provincia de Limón.

Objetivos Específicos

1. Describir los antecedentes, alcances y limitaciones de la clínica dental, así como los conceptos teóricos necesarios, por medio de fuentes secundarias de información, para el sustento del proyecto en estudio.
2. Diagnosticar la clínica dental de la Sede del Caribe de manera interna y externa conociendo sus fortalezas y debilidades, para la determinación de una posible apertura de los servicios que ofrece a la comunidad y la necesidad de estos.
3. Analizar un modelo de trabajo óptimo para la clínica dental de la Sede del Caribe, mediante un plan estratégico que planifique y evalúe su desempeño ante la expansión de los servicios ofrecidos por la clínica dental a la población del cantón de Limón.
4. Establecer las conclusiones y recomendaciones generales para la clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica.

Alcances

El alcance del presente proyecto incluirá el desarrollo de un plan estratégico, que solvente las limitaciones actuales que la clínica pueda presentar para la apertura del servicio y atención de comunidad del cantón central de Limón, la ampliación de la oferta de servicios de especialidades, mejora en los equipos y tecnología, contratación de nuevo personal y capacitación del personal actual. La propuesta de plan estratégico deberá amoldarse a un nuevo mercado ya que la clínica no cuenta con una misión ni visión compatible con la atención de personas externas a la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica. Atendiendo a estas necesidades, la propuesta deberá orientarse hacia el desempeño operativo de la clínica de forma eficiente y rentable, para optimizar los servicios ofrecidos por ésta, así como su área administrativa, para el cumplimiento de la visión, misión y valores que se planteen para la empresa, las estrategias planteadas en este proyecto tendrán un alcance de cinco años.

Limitaciones

Los alcances del proyecto se pueden ver limitados por la disponibilidad de tiempo ya que solo se contó con tres meses para la realización del mismo. El servicio brindado por clínica es básicamente el mismo que el del resto de los oferentes, sin embargo, en el caso de la Clínica de la Universidad de Costa Rica, estos se encuentran regulados por la Facultad de Odontología de la UCR y no por el Colegio de Cirujanos Dentistas directamente, razón por la cual se brinda un precio diferenciado que se adapta al enfoque social. Sin embargo, los reglamentos sanitarios y de servicio si son los mismos que para las clínicas privadas, reguladas por el ministerio de salud y el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica.

La información con la que se cuenta sobre el mercado de servicios odontológicos es muy limitada y difícil de conseguir.

Capítulo I: Antecedentes de la investigación y marco conceptual

1. Marco conceptual

1.1. Conceptos de administración

Según Porter (2009) las compañías que alcanzan el liderazgo emplean estrategias que las lleva a una posición de ventaja competitiva, esto lo logran innovando en diferentes aspectos como enfoque, diseño o procesos y hasta la manera de entregar capacitación a clientes o personal.

Esta innovación puede surgir de la percepción de oportunidades en un mercado o al atender segmentos de mercado ignorados por otras empresas, sin embargo este autor también advierte que el no distinguir entre eficiencia operacional y estrategia se convierte en un problema, pues la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente por lo que esta debe de ir de la mano con las estrategias, *“Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas”*. (Porter, 2011, p. 101)

Para proponer un adecuado plan estratégico para la clínica dental de la Sede del Caribe se deben analizar y desarrollar conceptos que enfoquen las estrategias hacia una diferenciación del servicio ofrecido con respecto al mercado de los servicios odontológicos y la implementación de programas que optimicen sus procesos.

La empresa en estudio se apega a conceptos en administración del factor operativo, y se basan en criterios cambiantes, pues el mercado en el que se encuentra inmersa, la oferta de sus servicios y la administración de los factores internos es dinámica, por lo que deben ser ajustados con el tiempo en pro de una visión de empresa, en cuanto a la estructura organizacional Drucker (2002) afirma que no existe ninguna única organización correcta, lo que existe son organizaciones, cada una con ventajas, limitaciones y aplicaciones específicas.

La organización es una herramienta de productividad para las personas, el ser productivo es labor conjunta. Siendo así, una determinada estructura organizacional se acomoda a ciertos cometidos en ciertas condiciones y en ciertos momentos.

La estrategia es el medio que convierte la teoría del negocio en desempeño, asumiendo que es la organización la que define sus objetivos, los resultados, sus clientes, qué es lo que los clientes valoran y pagan. Cuando no se obtienen los objetivos o metas previstas, es momento de redefinir la teoría del negocio y su estrategia. (Drucker, 2002)

Diferencias del sector no lucrativo con respecto al sector lucrativo

Según Navajo (2009) existen varias diferencias del sector no lucrativo que influyen o afectan a sus métodos de planificación y gestión, dentro de las diferencias propias de la clínica dental podríamos citar seis principales:

- La ausencia de beneficio económico como enfoque para generar y maximizar recursos.
- La existencia de objetivos de carácter social, para determinar las prioridades y la evaluación del desempeño.
- La manera distinta de su actuar pone énfasis al compromiso por los principios y valores, donde la toma de sus decisiones operativas siempre es en pro de su población meta.
- La existencia de numerosas influencias e intereses ante la organización como lo son las dependencias administrativas propias de la UCR, la naturaleza de sus financiadores, la existencia de voluntarios, empleados.
- El entorno legal en el que se desenvuelve cualquier organización derivada de la UCR.
- La estructura de valores y motivaciones del personal remunerado, los voluntarios y los colaboradores.

Cultura organizacional

Un concepto muy ligado a la administración y el cual es un factor clave para el éxito de la empresa es la cultura organizacional, la cual se puede definir según Ritter (2008) como, la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Esta definición apoya la cultura en valores, necesidades, expectativas, y normas aceptadas por los miembros de la organización, la cual proporciona un marco de referencia que dicten patrones similares de comportamientos ante situaciones específicas.

En la clínica dental, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno y esto se puede lograr por medio de una visión clara de hacia dónde quiere ir la empresa, una misión que sea compartida por los integrantes de la empresa y aceptada por los usuarios del servicio y un sistema de valores firmes en los que se fundamente el servicio y toda la estructura de la empresa.

Ventaja competitiva

Según Grüning & Richard (2011), el clasificarse positivamente entre el mercado es el valor estratégico de las ventajas competitivas en la oferta de un producto o servicio. La importancia estratégica de los recursos depende de su singularidad, de la capacidad de crear valor para el cliente con ellos y su sostenibilidad.

Será indispensable para este proyecto el definir las ventajas competitivas de la clínica dental para el planeamiento estratégico y el lugar que esta tendrá en el cantón de Limón.

Competencia y segmento de mercado

Porter (2009), afirma que la competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado, de países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales y que se precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes.

Tanto para una clínica dental tradicional como para el mercado de servicios odontológico en general, el incremento de la competencia y de las exigencias de los consumidores provoca una diferenciación de sus servicios a grupos concretos de consumidores o segmentos.

Las variables de segmentación deben diferenciar grupos de consumidores que sean lo más homogéneos entre sí y distintos de los demás grupos posible.

Es indispensable depurar el segmento de mercado y determinar la competencia antes de realizar la propuesta de plan estratégico, pues la propuesta es la manera más adecuada de llegar al segmento determinado y está ligada a estos dos conceptos, girando en torno a nuestros clientes.

Planes estratégicos

Abascal (2004), señala que La planificación estratégica sirve para crear un futuro a partir del presente, en otras palabras, pretende buscar estrategias competitivas; el plan estratégico facilita que se puedan tomar decisiones en el presente para fundamentar el éxito del futuro.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Navajo, 2009, p.27)

Al respecto de los planes estratégicos el autor Dess & Lumpkin (2003), sugieren que son un conjunto de análisis, decisiones y acciones que se llevan a cabo en las organizaciones para crear y mantener ventajas comparativas que se puedan mantener en el tiempo, sin embargo el plan estratégico no es garante de rentabilidad ya que según Martínez & Milla (2012), una visión limitada por parte de la empresa confirma la posibilidad de estancar esta, Martínez & Milla (2012) también aseguran que por sí solos los planes estratégicos no funcionan, para que tengan éxito deben ser implementados y monitoreados.

Modelo de comercialización y distribución

Según Lovelock & Wirtz (2009), es necesario diseñar el concepto de servicio con el fin de integrar tres componentes claves y básicos para el proceso de planificación, los cuales son: producto básico, servicios complementarios y los procesos de entrega.

En la propuesta de plan estratégico se deben identificar estos componentes citados por Lovelock & Wirtz e implementarlos, pues son determinantes en el incremento del valor y atractivo del servicio que se prestará aumentando así la ventaja competitiva.

Estrategia

Según Porter (2011), la estrategia depende de actividades únicas, donde se trata de ser diferente, de elegir deliberadamente un grupo de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor, cuyo origen tiene tres fuentes, no excluyentes entre sí y que pueden ser simultáneas:

Posicionamiento basado en la variedad: Tiene que ver más con la elección de la variedad y menos con el segmento de clientes.

Posicionamiento basado en necesidades: Se dirige a un segmento determinado de clientes, a los cuales se satisface la totalidad o la mayoría de sus necesidades.

Posicionamiento basado en el acceso: Consiste en segmentar clientes que, aunque sus necesidades sean similares, puedan ser accesibles de distinta manera, ya sea en función de la geografía, de la escala u otro elemento que requiera de un conjunto de actividades diferente para llegar a ellos.

Porter (2011), advierte que una posición estratégica sostenible requiere descartar elementos que se relacionen con otras posiciones por incompatibilidad entre las actividades y define tres motivos primordiales para descartar elementos:

- Incompatibilidad de imagen o reputación
- El eliminar elementos, configurar las actividades de cierta manera para tomar una posición y así facilitar la satisfacción de los clientes con otras necesidades.
- Limitaciones en la capacidad de coordinación y control internos. establece claramente las prioridades para elegir una dirección, mientras el diversificar demasiado la actividad en una misma empresa genera confusión y falta de un marco de operación claro.

Las estrategias propuestas en la investigación irán en el orden de las recomendaciones estratégicas propuestas por Porter y respetando las particularidades de la clínica dental de la Sede del Caribe.

Estrategias genéricas para conseguir ventaja competitiva

Para Porter (2009), la comprensión del sector permitirá identificar estrategias para condiciones generadas por competidores, proveedores y demás.

Las tres estrategias genéricas que Porter propone para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir ventaja competitiva son:

Liderazgo en costos: se basa en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras.

Diferenciación: La organización crea un producto diferente, original, con un diseño innovador o alguna otra característica única y en razón de ello, puede imponer un precio más alto que el promedio.

Especialización: La actividad de la organización se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto muy barato o totalmente diferente. Por lo regular, el mercado meta se distingue por algún factor como la geografía o necesidades especiales.

El trabajo se orientará hacia estas estrategias genéricas expuestas por Porter y se modificarán y adaptarán a los requerimientos y particularidades de la clínica dental de la Sede del Caribe.

Departamentalización por funciones

La clínica dental al ser una dependencia directa de la Universidad de Costa Rica está regida por una departamentalización que se debe tomar en cuenta a la hora de proponer las estrategias.

Según Zamanillo (1980), el tamaño de las universidades hace altamente complejo el manejo de las mismas. Es importante, entonces, que tanto la estructura académica como la administrativa se desconcentren para dar solución a los problemas de manera más particular.

La departamentalización agrupa las funciones comunes o actividades similares para formar una unidad organizacional. Permite agrupar a los especialistas bajo jefatura única, garantizando la máxima utilización de las habilidades técnicas de las personas, hace énfasis en las funciones principales de la empresa, orienta a las personas hacia una actividad específica según la capacitación por ella recibida, se centraliza la experiencia de la organización y se permite un control más estrecho de las funciones por parte de la alta gerencia. (Zamanillo, 1980)

1.2. Conceptos propios de la Universidad de Costa Rica

Vicerrectoría de Vida Estudiantil

Según el artículo uno del reglamento general de la VVE de la Universidad de Costa Rica, es la instancia que tiene como misión la promoción del desarrollo personal y social del estudiante desde una perspectiva integral, facilitando las condiciones existenciales y materiales, para contribuir al mejoramiento del educando como individuo, como universitario y como miembro solidario de la sociedad.

Esta Vicerrectoría desarrolla sus funciones en los ámbitos de orientación estudiantil; becas y servicios complementarios; registro; administración de la información estudiantil y conexas; bienestar y salud universitaria.

La CVE es representación de la VVE en la Sede del Caribe y es la unidad académica a la cual la clínica dental se encuentra adscrita y jerarquía inmediatamente superior a la clínica dental, los objetivos de la clínica dental actualmente son planteados en concordancia con los objetivos y requerimientos de esta dependencia.

Vicerrectoría de Acción Social

Es un organismo de colaboración inmediata de la Rectoría, constituye el vínculo principal entre la Universidad de Costa Rica y el país por medio de sus programas de divulgación, extensión y trabajo comunal. Para el cumplimiento de sus objetivos, la Vicerrectoría de Acción Social cuenta con las siguientes dependencias:

- Radio Universidad de Costa Rica
- Semanario Universidad
- Sección de Divulgación Universitaria
- Sección de Extensión Cultural

- Sección de Extensión Docente
- Sección de Trabajo Comunal Universitario
- Sección de Centros Infantiles
- Sección de Asociaciones de apoyo a la Universidad de Costa Rica

Como se verá más adelante para que la clínica dental logre su cometido de expansión a la comunidad debe proponerse y desarrollarse como un proyecto de Acción Social adscrito a alguna de las dependencias anteriormente citadas.

Vicerrectoría de Administración

Según el artículo uno y dos del reglamento de la vicerrectoría de administración, esta es un órgano ejecutivo, asesor y coadyuvante de la Rectoría, cuyos objetivos básicos de la son ejecutar, por delegación del Rector, las políticas de administración dictadas por el Consejo Universitario con el fin de coadyuvar en el logro de los fines y objetivos generales de la Universidad de Costa Rica.

Las siguientes son dependencias de esta vicerrectoría:

- **Oficina de Administración Financiera:** encargada de ejecutar en forma eficiente las políticas que dicten los órganos administrativos de la Universidad en cuanto a sus recursos presupuestarios y financieros.
- **Oficina de Personal:** encargada de la contratación, formación y permanencia de los servidores de la Universidad, colabora activamente en la formulación, implantación y ejecución de políticas adecuadas de personal.
- **Oficina de Publicaciones:** tiene como objetivos básicos el preparar y proveer, en forma conveniente y eficaz, los diferentes materiales impresos para el área académica y administrativa. Además, contribuir al engrandecimiento educativo, cultural y artístico de la nación, imprimiendo obras de mérito.

- **Oficina de Construcciones y Mantenimiento:** se encarga de realizar los proyectos de arquitectura e ingeniería de la Universidad, que se les encomiende, así como el mantenimiento de la planta física de la institución.
- **Oficina de Suministros:** El objetivo básico de la Oficina de Suministros es procurar los bienes y los servicios necesarios para el adecuado cumplimiento de los fines y objetivos de la Universidad.
- **Unidad de Servicios Generales:** tiene por objetivo suministrar, en forma eficiente, los servicios de comunicación, de seguridad y de transportes que requiera la Institución.

Fondo restringido

Es todo recurso financiero que la Institución obtenga de fuentes externas en calidad de aporte, donación o préstamo para la realización de programas o proyectos específicos, sujetos a limitaciones o restricciones en su uso; de acuerdo a lo establecido en los convenios, leyes o contratos.

Empresa auxiliar

Se considera empresa auxiliar aquellas actividades que generen recursos originados en la venta de bienes y servicios por parte de las unidades ejecutoras.

La clínica dental en un principio inició con fondos restringidos otorgados por la UCR para un fin determinado, con el tiempo esta genera recursos propios por medio de la empresa auxiliar creada para este fin y como tal se tiene que amoldar a las disposiciones legales y administrativas que estipule la Universidad de Costa Rica.

Sistema de Gestión de Compras de la Universidad de Costa Rica (GECO)

Es el sistema automatizado basado en WEB, multiplataforma utilizado por la UCR para centralizar los procesos de requisición de bienes, servicios y materiales. Por la naturaleza de la Universidad de Costa Rica y sus compras caracterizadas por un alto volumen, la requisición de bienes por este medio puede ser hasta un 50% más económico que la compra directa a proveedores, la calidad de las compras es previamente examinada por la Oficina de Suministros controlando que estos cumplan con los estándares propuestos por el solicitante.

La compra de materiales e instrumental por medio de este sistema es un punto que será tratado en el capítulo 3 del presente documento y es vital para garantizar bajos costos de operación y generar así una ventaja competitiva.

Decisión Inicial

Es la decisión administrativa que da inicio al procedimiento de contratación emitida por el Jefe de la Unidad solicitante o por el colaborador competente.

Esta decisión se adoptará una vez que la unidad usuaria, en coordinación con las respectivas unidades técnica, legal y financiera, haya acreditado, al menos, lo siguiente:

- Una justificación de la procedencia de la contratación.
- La descripción del objeto.
- La estimación actualizada del costo del objeto.

Usualmente la duración de este trámite es superior a los 60 días.

Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio y de su entorno.

2. Estudio de la competencia

2.1. Organización del mercado de Servicios Odontológicos.

El cantón de Limón es la cabecera de la Provincia con el mismo nombre y se encuentra ubicada a 152 kilómetros al este de San José. Sus puertos son los más grandes e importante para usos comerciales, principalmente para las exportaciones. Según datos poblacionales del INEC para el 2011, la extensión del cantón 1765,79 km². Con una población de 98065 habitantes y una densidad poblacional de 53,47 habitantes/km².

Según una caracterización socioeconómica del cantón de Limón realizada por el INEC (2001) el cantón de limón es catalogada como una zona re riego socio económico, Según el INEC, para el año 2014 el ingreso per cápita promedio mensual por hogar de ₡97.142. Esta situación dificulta un poco la oferta de servicios odontológicos, pues, aunque el mercado de los servicios odontológicos se comporte como un mercado de libre competencia, la demanda está limitada por la capacidad económica de los diversos estratos de la sociedad, así como por la apertura de nuevas clínicas dentales.

Según el Colegio Cirujanos Dentistas de Costa Rica (CCDCR) la práctica profesional se ha caracterizado por ser polivalente y flexible adaptando sus tiempos de consulta y horarios de acuerdo distintas necesidades del profesional oferente del servicio y a las del paciente. Esta práctica es individualista con tendencia a la especialización. El trabajo interdisciplinario o en equipo es menos frecuente pero factible. (Peraza & Vega 2014)

El servicio brindado por las clínicas dentales del cantón de limón es básicamente el mismo, sin embargo a nivel privado los precios están regulados por el CCDCR, a diferencia de la Clínica de la Sede del Caribe la cual regula sus tarifas según acuerdos realizados entre la Oficina de Becas y la Facultad de Odontología de la UCR, los cuales realizan un estudio de costos anualmente, razón por la cual se

brinda un precio diferenciado que se adapta al enfoque social, estos precios diferidos también son válidos para la comunidad externa a la UCR.

En cuanto al servicio de odontología de corte social y gratuito en el cantón de Limón este es ofrecido por la CCSS en sus diferentes clínicas, EBAIS y en el Hospital Tonny Facio de Limón. En la provincia de Limón existen 117 EBAIS sin embargo estos solo pueden ofrecer un servicio de atención primaria en odontología, la OMS (2015) define la atención primaria como la asistencia sanitaria esencial accesible a todos los individuos y familias de la comunidad a un costo asequible para la comunidad y el país. En el caso de la atención en odontología que ofrece la CCSS la atención primaria sería tratamientos básicos como restauraciones, exodoncias y limpiezas dentales, los tratamientos más complicados y especializados como cirugías, prótesis dental o tratamientos de estética dental son ofrecidos en el Hospital Tonny Facio de Limón. El mayor inconveniente de este tipo de servicios es que se debe de esperar demasiado tiempo por una cita, según el criterio de los pacientes entrevistados al azar para este trabajo.

Según datos del CCDCR en la Región Huetar Atlántica para el 2013 la CCSS atendió 183604 consultas odontológicas significando un 10.8% de la consulta externa para esa región, ejecutando para ese mismo año un total de 544445 tratamientos en esta región (7.9% de los tratamientos odontológicos realizados por la CCSS en todo el país para ese año). (Peraza & Vega 2014)

Las clínicas de odontología tanto privadas como públicas del cantón de Limón en su gran mayoría brindan servicios odontológicos generales como restauraciones, limpiezas y extracciones como principal oferta, apoyándose en un equipo de especialistas que le permiten captar al paciente sin necesidad que este salga de la misma.

Mezcla y estrategias de marketing de las clínicas dentales del cantón

Al no existir datos sobre un análisis del mercado o la oferta de servicios odontológicos en el cantón de Limón, las estrategias descritas a continuación se

basan en la observación de la oferta y entrevistas a varios profesionales en odontología.

Para el cantón de Limón el mercadeo de las clínicas dentales contempla tres estrategias básicas:

La estrategia de precio agresivo: La cual intenta captar los clientes a través de condiciones muy atractivas y cuyo único argumento de venta es el bajo precio, aunque el colegio trata de regular este aspecto les resulta imposible el eliminar la competencia desleal. Pese a esta condición no se crea una relación de lealtad con el cliente, y en el momento otra clínica dental ofrece unos precios más baratos el cliente se va.

La estrategia "imitación": similar a la del precio agresivo intenta posicionarse lo más cerca posible del competidor, tratando de poner un servicio similar al líder, pero a un menor precio.

Ambas estrategias han sido aplicadas por las clínicas dentales durante los últimos años con la intención de defenderse de la competencia creciente a causa de nuevos profesionales graduados cada año y una saturación de este tipo de mercado ya detectada y advertida por el CCDCR. Se adosa a estas dos estrategias la publicación de precios bajos en folletos, redes sociales, cupones de descuento y anuncios radiales prometiendo servicios de calidad que la mayoría de tiempo no pueden cumplir. Estas acciones pueden dar un resultado a corto plazo, pero socavan el futuro de la clínica dental y el paciente termina buscando un servicio de calidad con una buena atención.

La estrategia de diferenciación: es la tercera táctica, su objetivo es conseguir una reputación de primera categoría. Los resultados de una estrategia de distinción no son instantáneos, sin embargo, son duraderos y sostenibles. El tipo de cliente que se genera es más fiel, suele aceptar mejor los presupuestos y puede convertirse en un embajador para la clínica dental. Los que emplean esta estrategia no mencionan el precio en sus anuncios o publicidad, sino que intentan ganarse a sus compradores a través de la calidad, ya sea por un servicio más personalizado, agregando valor al producto como por ejemplo el uso de tecnologías como cámaras

intraorales para que el paciente vea los tratamientos e incluso utilizando mejores materiales. Estas Clínicas dentales pueden no vender tantos tratamientos como los competidores, pero los vende a unos precios bastante más elevados.

Algunas clínicas dentales del cantón de Limón explotan la calidad turística de la zona y la visita de extranjeros ofreciendo servicios a este tipo de mercados, sin embargo, es un área que aún no se ha explotado adecuadamente.

Segmentación de mercado y perfil de clientes

La segmentación de mercado no es muy diversa para las clínicas dentales de la zona en estudio y la oferta de servicios es muy similar, salvo algunas excepciones la mayoría de clínicas dentales ofrecen tratamientos dentales de odontología general a un sector de la población que pueda pagarlo y cuando se ocupa un servicio dental especializado como implantes dentales, tratamientos de conducto, cirugías y prótesis, estos son subcontratados y los especialistas llegan hasta la clínica a dar el servicio, estos especialistas usualmente trabaja en varias clínicas y trabajan por comisiones.

Se puede obtener una segmentación por estrato social, en donde se encuentran las clínicas para un estrato social de ingresos económicos bajos a medio y las clínicas dentales para una clase media-alta.

En cuanto a grupos etarios la mayoría de las clínicas dentales atienden población desde los 6 años en adelante y no hay clínicas especializadas enteramente en niños menores de 6 o en adultos mayores, tampoco se observan clínicas que se especialicen en población con algún tipo de necesidad especial o con alguna discapacidad, marcando posibles nichos de mercado y oportunidades de negocio.

La mayoría de clínicas trabajan con una agenda de pacientes y pocas se dedican a la atención de emergencias dentales, una pequeña parte de las clínicas atiende urgencias de forma inmediata.

2.2. Análisis del entorno de los servicios odontológicos

La venta de servicios odontológicos en la provincia de Limón presenta similares para todos los oferentes que es importante mencionar ya que estas pueden convertirse en una oportunidad ante el mercado, a continuación, se expondrán esas características.

Factores positivos

La ley general de salud y las regulaciones de la ley 7600 les exige a las clínicas dentales para ser acreditadas y obtener los permisos de salud respectivos el disponer de instalaciones adaptadas para personas con necesidades especiales, esto permite que ofrecer los servicios a esta población.

La ubicación de las clínicas dentales es privilegiada pues se ubican en una zona comercial en el corazón del cantón, las clínicas que no están ubicadas en esta área se encuentran a orilla de carretera y son de fácil observación permitiendo una ventaja pues el tránsito de personas por esta zona es muy elevado, adicional a esto el servicio de buses es bastante regular y los clientes encuentran muy cómodo el trasladarse a las clínicas dentales en el cantón.

Los odontólogos que ofertan sus servicios en las clínicas dentales del cantón de Limón son profesionales de trayectoria y nombre prestigioso, usualmente estas clínicas manejan una sólida cartelera de pacientes, estos odontólogos alquilan por horarios parte de sus clínicas a otros menos conocidos o que recién empiezan a laborar, dando posibilidad laboral a profesionales con experiencia limitada.

Las casas comerciales de materiales dentales han adoptado una política de calidad en cuanto a materiales y gracias a que los distribuidores del país se alían en su gran mayoría a casas comerciales de renombre. Estos materiales de calidad logran que los profesionales de odontología ofrezcan cada vez mejores tratamientos.

Aunque la oferta de especialistas es baja en el cantón estos rotan entre clínicas dentales y trabajan con agendas bajo horarios previamente definidos, lo que permite

a cualquier clínica dental ofrecer servicios de especialidades y de muy buena calidad.

El incremento poblacional creciente en la provincia y por ende el cantón, el gran auge que han tenido en los últimos años los tratamientos estéticos catalizados muy probablemente por el bombardeo mercadológico, la buena información de los pacientes y los materiales dentales de última generación se convierten en oportunidades para el mercado de la odontología. La ubicación turística de la provincia se transforma en un punto clave para la explotación del turismo en salud que junto con los proyectos en desarrollo que se empiezan a gestarse en la provincia como la construcción de los puertos de APM Terminals y la renovación de la ruta 32 pueden transformarse en un apoyo al mercado de servicios odontológicos.

Factores negativos

La carencia de zonas de parqueo es un factor negativo, el congestionamiento vial, el ruido generado por los vehículos y la gente, son hechos que el cliente toma en cuenta y que se convierten en barreras a la hora de escoger una clínica dental.

Adicional a esto se suma el hecho de que muchos pacientes han perdido la confianza en los odontólogos locales por la falta de comunicación de estos con el cliente, el trato indiferente y la realización de trabajos de calidad cuestionable. El costo de los tratamientos dentales es de las quejas más frecuentes de los clientes de este servicio y sin embargo al estar estas tarifas reguladas por el CCDCR no hay mucho que las clínicas dentales puedan hacer.

El costo del servicio puede verse afectado por la logística del transporte de los materiales hasta el cantón de Limón ya que los proveedores de estos materiales tienen sus locales en San José, obligando a las clínicas dentales a esperar por los materiales o trasladarse hasta la capital para su compra.

Caso similar presentan los desechos biopeligrosos cuya recolección resulta incómoda pues en el cantón no se brinda este servicio teniendo la clínica que

contratar el servicio en la capital y estos transportarse hasta la clínica por los desechos convirtiéndose esto en un problema ambiental.

Los altos índices de desempleo y pobreza que presenta la provincia, la percepción de los clientes a cerca del precio del servicio sumado a la amenaza de saturación del mercado en odontología planteada por el CCDCR desde el 2014, se convierten en factores que se deben tomar en cuenta seriamente a la hora de realizar la oferta de servicios.

Análisis PESTEL del sector de servicios odontológicos

El análisis de la situación Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal y Ambientales de las condiciones del cantón y del país en general para los servicios en odontología se detallan mediante la Tabla 1, en esta se especifica el tipo de afectación si es positiva o negativa para la clínica dental de la Sede del Caribe.

Tabla 1

Análisis PESTEL de la clínica dental de la sede del Caribe para el cantón de Limón

Análisis Político y Legal

- Normativas comerciales (TLC), Aranceles y de salud: Afecta positivamente por ahorros en costos por impuestos a importación de materias primas, maquinaria, instrumentales.
- Marco legal para la contratación del RRHH: Afecta positivamente por la expectativa de estabilidad y respaldo que tiene la institución.
 - Estabilidad del gobierno: Afecta positivamente por la asignación de las partidas económicas a la educación.
 - Normativas de precios: No afecta al proyecto

- Legislación salarial salario mínimo y horas extra, horarios laborales, paquete de beneficios, normativa de seguridad industrial: Afecta positivamente

Análisis Económico

- Tipo de cambio y estabilidad de la moneda del país: afecta positiva o negativamente por el costo de las materias primas importadas.
- Calidad de la infraestructura: Actualmente afecta negativamente.
- Nivel de capacitación de la fuerza laboral: Afecta positivamente.
- Costos de planilla RRHH: mano de obra calificada eleva el costo – afecta negativamente.
- Etapa del ciclo económico: Recesión - Afecta negativamente por limitar el capital y la demanda.
- Índice de crecimiento económico, índice de Inflación, tasas de interés: Afecta negativamente – limita posibilidades de las personas a acceder a los servicios

Análisis Social

Demografía de la provincia de Limón: Afecta positivamente – posibilidad de captar demanda.

Cultura: afecta positivamente, “al limonense le gusta verse bien y sentirse bien”

- Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición)
- Intereses para el tiempo libre: cultura del deporte

Análisis Tecnológico

Impacto positivo de la tecnología en la oferta de los productos.

Impacto positivo en la estructura de costos.

Impacto positivo en la estructura de la cadena de valor.

Desarrollo tecnológico constante.

Análisis Ambiental

Residuos biopeligrosos. Afecta negativamente por sobreproducción de estos.

Residuos líquidos liberados. Afecta negativamente se libera a las aguas pluviales

Consumo de energía. Afecta negativamente, alto consumo energético

Nivel de reciclado. Afecta positivamente, La sede tiene convenios de acopio

Consumo de agua potable. Negativamente, consumo es elevado de agua potable.

Impacto ambiental total. Negativamente, no se han tomado medidas correctivas.

Legislación salarial: salario mínimo y horas extra. Positiva, la UCR cumple la legislación.

Semana Laboral. Positiva, semana de 40 horas laborales.

Beneficios obligatorios para los empleados, positiva, la UCR los cubre a cabalidad.

Normativa de seguridad industrial. Positiva, protege al profesional y asistentes.

Nota: Elaborado por el autor (2015).

2.3. Diagnóstico del sector de los servicios odontológicos

Una vez analizado el entorno para la venta de servicios en el cantón de Limón, podemos observar que la pasada recesión económica por la cual atravesó el país y la situación de desempleo generalizada en la provincia, así como una marcada situación estadística de pobreza no es la más favorable para las clínicas dentales, ya que los recursos económicos de la población se han visto disminuidos. Sin embargo los servicios que otorga el sistema de sanidad pública no cubre a la mayoría de la población, según datos del INEC (2013) la provincia de Limón cuenta con un 30.6% de asegurados directos, cifra baja en comparación con el 36.6% para el país y deja descubierto un mercado que puede ser aprovechado si es bien gestionado, siendo lo servicios en odontología básicos para la salud, el crecimiento de éste sector puede ser abordado tanto por el sector privado como por clínicas de interés social.

En cuanto al problema que ha surgido como consecuencia del exceso de recién titulados en Odontología, provocado por la abundante oferta de las universidades

privadas, este ya es notorio en el cantón de Limón donde la proporción de odontólogos por habitante han disminuido considerablemente.

Respecto a la competencia directa, la rivalidad competitiva surge principalmente por una casi inexistente segmentación del mercado, donde todas las clínicas dentales ofrecen los mismos servicios a los mismos usuarios. La falta de diferenciación en la oferta del servicio aunado al descuido del servicio al cliente provoca falta de fidelidad de los usuarios de este tipo de servicios, ocasionando problemas significativos a la hora de captar clientes.

2.4. Estudio de la Clínica Dental de la Sede del Caribe

Antecedentes de la empresa

La clínica dental de la Sede del Caribe surge en el 2009 como una necesidad de la población estudiantil, la oficina de becas y asignación socioeconómica de la UCR desde el 2007 detecta que una gran población de becados y becasas presenta un alto índice de caries y otros problemas orales por lo que destina un presupuesto a la atención esta población afectada tanto en la sede central como en las diferentes sedes regionales. En el caso de la Sede del Caribe los y las estudiantes con categoría de beca 10 y 11 (actualmente categoría de beca 5) eran transportados hasta la Sede del Atlántico en Turrialba para recibir la atención, lo que resultaba bastante incómodo.

Para el año 2008 la Sede del Caribe aún no contaba con las condiciones adecuadas para brindar el servicio de odontología por lo que se subcontrata una empresa privada que brinde la atención odontológica a los y las estudiantes. En aquel entonces la licitación es otorgada a la empresa limonense SOMEDICA, por el modelo de atención de esta clínica y la limitación presupuestaria interpuesta por las regulaciones internas legales de la UCR la empresa SOMEDICA solo podía atender anualmente un número limitado de población, lo que lleva a la Sede del Caribe a realizar las gestiones para el acondicionamiento de un espacio dentro de la infraestructura de la sede el cual se pueda convertir en una clínica dental. Simultáneamente se realizan las gestiones para la apertura de una plaza de medio tiempo como odontólogo, cuyas funciones consistirían en supervisar la empresa contratada, gestionar los presupuestos y realizar una estadística que justifique el presupuesto otorgado por la OBAS y la apertura de la clínica dental en la Sede del Caribe, así como realizar todas las gestiones referentes a la clínica dental.

Para el año 2009 se contrata a la Dra. Silvia Montoya Campos, con el objetivo de iniciar las gestiones para la apertura de una clínica dental propia de la Sede del Caribe, la Dra. Montoya inicia labores el 27 de abril de ese año. Dentro de los logros de la profesional antes mencionada se encuentra gestionar el diseño y

acondicionamiento del espacio para la clínica dental con la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones (OEPI), esta se inicia en un área en el primer pabellón de la sede del Caribe cerca de la biblioteca. Adicional a esto se solicita ayuda a la Facultad de odontología de la Universidad de Costa Rica para acondicionar este espacio y esta le otorga a la Sede del Caribe en calidad de préstamo una silla dental usada y un taburete para doctor, simultáneamente la Oficina de Vida Estudiantil de la Sede del Caribe dona a la clínica dental un compresor de aire con el que se inicia el proyecto, sin embargo estos equipos no son suficientes por lo que el servicio sigue siendo brindado por la empresa privada. Como manera alternativa de atención se pensó en un convenio con el Área de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social en Limón, el cual consistía en un aporte de instrumental y materiales por parte de la CCSS para la atención de la población estudiantil, a cambio de esto la Sede del Caribe le daría las estadísticas de atención y atendería población externa como si se tratara de un EBAIS. Luego de varias reuniones propuesta rechazada por la Sede del Caribe, pues no se cuenta con el tiempo necesario para brindar el servicio odontológico bajo el esquema que la CCSS planeaba en ese momento y el enfoque totalmente correctivo que esa entidad planteaba no era compatible con la visión preventiva que se le quería dar a la clínica dental.

Para el año 2011 la clínica dental aún no lograba concretarse, por razones de estudio la Dra. Montoya renuncia al puesto y se nombra al Dr. Jeffry Bastos Montero como el encargado de la clínica dental.

Desde inicios de su contratación el Dr. Bastos realiza las gestiones y solicitudes presupuestarias necesarias para llevar a cabo los cambios estructurales y compra de equipo faltante. Gracias a una excelente gestión por parte de las autoridades de la Sede del Caribe se logra obtener un presupuesto de siete millones de colones, el cual es utilizado para la compra el equipamiento de la clínica dental.

Para mediados del 2011 se solicita a las autoridades de la UCR la apertura de una empresa auxiliar, figura que faculta a la clínica dental para el cobro de los servicios odontológicos y con la cual esta maneja un presupuesto individual y diferente al de la oficina de vida estudiantil de la Sede del Caribe a la cual está adscrita la clínica.

Esta figura de empresa auxiliar le facilita a la Clínica del Caribe la compra de equipo y suministros, así como la contratación de servicios por lo que en adelante el proyecto se convierte en una pequeña empresa sin ánimos de lucro.

Para setiembre del 2011 se inician las gestiones necesarias para obtener los permisos de salud correspondientes y así poder habilitar la clínica dental, pero no es hasta el 2012 que se decide iniciar la atención en la clínica de la Sede pues no se disponía del presupuesto necesario para la compra de materiales para iniciar atención. Con la ayuda de Vicerrectoría de Vida Estudiantil y la Coordinación de Docencia de la Sede del Caribe se obtienen los materiales necesarios con los que se pone en funcionamiento la clínica y que actualmente esta se encuentra en funcionamiento y se cuenta con un sillón dental y un compresor, equipo radiológico digital y equipo básico como autoclave y escarificador, equipo de cómputo, expediente digital y software de control. Sin embargo, aún no se cuenta con todo el equipo necesario e instrumental para ofrecer un servicio más especializado que el que actualmente se ofrece.

Según los últimos datos estadísticos recolectados por la sede del Caribe el porcentaje de cobertura logrado hasta el 2014 es de un 46% del total de solicitantes del servicio de la sede, donde fueron atendidos un promedio aproximado de 112 estudiantes en el último semestre de atención, la implementación de la clínica dental en la sede significa un aumento de cobertura a casi un 50% y una mayor población beneficiada según datos obtenidos de la base de datos de la clínica dental.

Perfil de la empresa

La clínica odontológica de la Sede del Caribe de la UCR es una empresa que actualmente se encuentra en su etapa de maduración y tiene cuatro años desarrollando la actividad, hasta hace poco tiempo la clínica dental se mantiene un segmento cautivo como una estrategia de estabilidad, con esta se ha logrado captar el capital para desarrollarse tecnológicamente y aumentar la calidad de su oferta. Se dedica a brindar el servicio de odontología a estudiantes becados y becadas de

la UCR, obtiene sus fondos del dinero que la OBAS gira por la atención de estudiantes.

Se encuentra ubicada en la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica, en el primer pabellón diagonal a la biblioteca y junto a la piscina.

Tiene un enfoque hacia la prevención de enfermedades orales y la educación para el mantenimiento oral, sin embargo, se realizan tratamientos correctivos de muy alta calidad.

En los últimos dos años ha mostrado aumento en sus ingresos con tendencia siempre al aumento, esta inició en el 2009 con un presupuesto anual de diez millones de colones y actualmente en el 2015 el presupuesto asciende a los diecisiete millones de colones.

Esta clínica realiza tratamientos de odontología general básicos como limpiezas, restauraciones estéticas en resina, endodoncias, cirugías y extracciones. Dispone de equipo tecnológico de alta calidad y utiliza materiales de muy alta calidad.

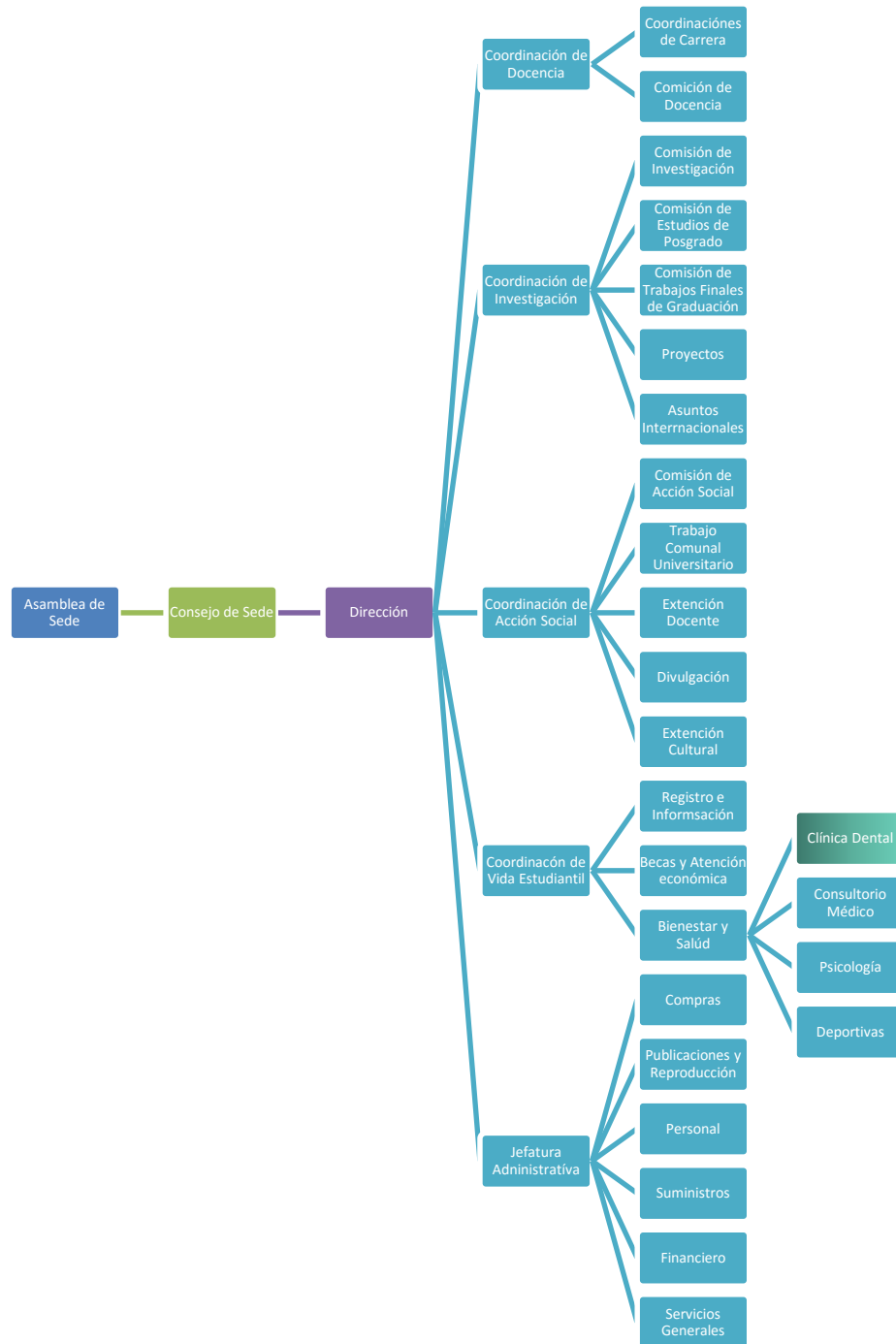
Ha implementado altos estándares de calidad y tiene protocolos de atención que garantizan una excelente experiencia de usuario.

En la clínica solo labora un odontólogo el cual tiene asignado medio tiempo en labores clínicas, también colaboran estudiantes los cuales asisten al profesional en odontología y son designados por la clínica dental bajo la modalidad de Horas Estudiante.

Organigrama

Según la departamentalización de la sede del Caribe y de la clínica dental se pueden distinguir tres jerarquías superiores al regente de la clínica y dos inferiores a este. La regencia de la clínica es el puesto de coordinación de toda la logística de la empresa, el regente es el encargado de toda la administración a nivel local de la clínica dental. A continuación, un esquema que resume jerarquías y funciones de quienes colaboran con la clínica dental.

Figura 1: Organigrama de la Sede del Caribe.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Descripción de funciones de los colaboradores

La clínica cuenta con poco personal por lo que se especificara en una pequeña descripción de funciones para los y las Asistentes y el profesional en odontología como base para obtener el perfil adecuado del recurso humano.

Asistente Dental

Se conoce como Asistente a la persona que asiste directamente al dentista en todos los procedimientos dentales de la práctica diaria. Estos también desempeñan un rol importante en la educación al paciente sobre salud oral y otros trabajos dentro de la oficina dental.

Funciones

- Responder el teléfono
- Facturación (proceso de los registros financiero)
- Esteriliza y desinfecta los instrumentos.
- Recoger muestras del paciente
- Programar las citas médicas
- Ayuda durante el examen y tratamiento de los pacientes
- Explicar las instrucciones específicas del médico, prepara al paciente
- Prepara los materiales y asiste al dentista durante el procedimiento dental

Entre sus tareas se encuentra anotar el historial médico y dental del paciente. Orienta al paciente sobre la higiene oral y el programa de control de placa

Odontólogo

Funciones, actividades y/o tareas

- Suministra asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios.

- Examina al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica.
- Refiere a pacientes a odontólogos especializados.
- Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal.
- Atiende emergencias odontológicas.
- Supervisa técnicamente los programas odontológicos aplicados.
- Asiste a foros, seminarios y/o conferencias relacionadas con el área de su competencia.
- Adiestra y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Realiza tratamiento de prótesis, exodoncias, periodoncias, endodoncia y ortodoncia.
- Aplica tratamiento de obturaciones de amalgamas y porcelanas.
- Realiza trabajos de cirugía bucal menor.
- Realiza tartrectomía y profilaxis dental.
- Toma radiografías y las interpreta para diagnosticar apropiadamente.
- Lleva el control de personas tratadas, con referencia breve del trabajo efectuado.
- Realiza el pedido del material necesario en el consultorio.
- Controla la existencia de material de trabajo almacenado en el consultorio.
- Instruye al higienista dental en las tareas a realizar.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por sus jerarquías superiores.

Materiales

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

Toma de decisiones

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos y/o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.

Supervisión

El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

Relaciones internas

El cargo mantiene relaciones continuas con usuarios del servicio, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para negociar y obtener cooperación.

Relaciones externas

El cargo mantiene relaciones continuas con el público en general, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para obtener cooperación.

Ambiente de trabajo

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes tales como: sustancias químicas.

Riesgo

El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con magnitud de riesgo grave, con posibilidad de ocurrencia media.

Esfuerzo

El cargo exige un esfuerzo físico de realizar labores tanto en posición erguida como sentada constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual medio.

Experiencia

Al menos dos años de experiencia progresiva de carácter operativo y/o y de supervisión en el área de odontología.

Conocimientos, habilidades y destrezas

- Principios y prácticas odontológicas preventivas, curativas y correctivas.
- El programa de asistencia odontológica de la unidad.
- Técnicas de la especialidad.
- Habilidad
- Diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal del paciente y aplicar el tratamiento adecuado.
- Brindar confianza y obtener la cooperación del paciente.
- Expresarse en forma clara y precisa verbalmente.
- Destrezas
- El manejo del equipo odontológico.
- Adiestramiento requerido
- Actualización de técnicas odontológicas.
- Actualización en técnicas y equipos odontológicos.

Cadena de abastecimiento

El 70% de los insumos y materiales se adquieren directamente de la proveeduría de la Universidad de Costa Rica, Facultad de Odontología (Bodega No.03). Y el

restante 30% a Carlos Izquierdo S.A., IMDECA e Innovaciones Dentales y otros proveedores comerciales directamente.

A la hora de comprar insumos que puedan ser adquiridos en la provincia se le da preferencia a los distribuidores locales.

Usualmente el mecanismo de compras se hace por medio de un fondo de trabajo que se solicita directamente a la Jefatura Administrativa de la Sede por medio de un adelanto de efectivo el cual no puede ser mayor a los ¢409.000,00 por disposiciones administrativas de OAF y reglamento interno de la UCR. Si se necesitase comprar artículos de mayor costo como equipo odontológico estas compras se deben realizar por una licitación, la cual requiere de un proceso más complicado de gestión como la elaboración de una Decisión Inicial (DI) y que usualmente lleva más tiempo que los tramites abreviados.

Una vez que se adquieren estos artículos, son entregados en proveeduría donde son verificados para posteriormente ser entregados a la clínica dental de la Sede del Caribe.

2.5. Segmento meta actual y mercadeo

Actualmente el segmento meta de la clínica dental de la Sede del Caribe son los y las estudiantes con categoría de beca socioeconómica 4 y 5 matriculados en la Sede del Caribe que soliciten el beneficio complementario de odontología, sin hacer distinción de edad o clase social.

Mezcla y estrategias de mercadeo

Actual mente la clínica trabaja para un mercado cautivo, el cual necesita el servicio y la publicidad es necesaria solo a manera informativa.

Los métodos más utilizados por la clínica dental para atracción de su público meta es la publicación de información relevante sobre las actividades de la clínica en la

red social Facebook, específicamente en el grupo Comunidad UCR Sede de Limón, donde se encuentran inscritos más de mil seiscientos estudiantes de la sede del Caribe. También se utilizan las llamadas telefónicas a pacientes y el correo electrónico como medio de contacto, en menor cantidad se utilizan despleables y publicaciones impresas., el volanteo no resulta muy eficaz en la población estudiantil de la sede del Caribe.

La clínica no dispone de una imagen corporativa ni de un rotulo o publicidad distintiva en puertas y paredes, tampoco tiene colores propios ni decoración que sugiera una identidad. La papelería utilizada es papelería estándar de la UCR.

Tampoco se utiliza la entrega de material promocional para que los pacientes se identifiquen con la empresa,

El método más utilizado de atracción de nuevos pacientes es la recomendación de boca en boca, la clínica dental confía en que la calidad de tratamientos y el buen trato a los pacientes trasciendan entre estos y los atraiga a la clínica. Este método de atracción ha funcionado en los últimos cuatro años donde se pasó de atender 140 pacientes al año a atender 240 pacientes.

2.6. Matriz FODA-MECA de la de la Clínica Dental de la Sede del Caribe

Tabla 2

Matriz FODA-MECA de la clínica dental de la sede del Caribe

<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación académica en una Universidad de alto prestigio 2. Atención personalizada 3. Acceso al servicio. 4. Valores del Recurso Humano 	<p>Mejora</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con programas de educación continua ya sean técnicos o académicos 2. Optimización del tiempo clínico con los usuarios 3. Ampliar los horarios de atención a jornada completa para atraer a los no usuarios 4. Seguir incentivando en el RRHH la práctica cotidiana de los buenos modales y hábitos para optimizar la atención de los
--	--

<p>5. Atención gratuita a usuarios con categoría 4 y 5 como beneficio complementario a su beca.</p>	<p>usuarios 5. Estimular a los usuarios beca 4 y 5 para que aprovechen este beneficio asistiendo a consulta</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1. Creciente Población estudiantil</p> <p>2. Demanda del servicio en aumento</p> <p>3. Oportunidad de inversión en infraestructura y tecnología</p> <p>4. Población becaria cautiva en Residencias Estudiantiles y PEBAS</p> <p>5. Usuarios desean una sonrisa blanca y saludable</p>	<p>Explotar</p> <p>1. Mercadear a las nuevas generaciones de estudiantes y consolidar a los usuarios habituales</p> <p>2. Ofrecer horarios atractivos para los usuarios y estar preparado con los insumos necesarios para su atención</p> <p>3. Invertir en nueva infraestructura adecuada para la demanda que sufre el servicio. Renovación constante de la tecnología existente en la clínica</p> <p>4. Promocionar la clínica en esta población y ofrecer disponibilidad de horarios</p> <p>5. Ofrecer tratamientos estéticos introducir dentro del protocolo de atención de la clínica a los usuarios para que mantengan su salud oral</p>
<p>Debilidades</p> <p>1. Poco Recurso Humano</p> <p>2. Falta de equipo dental y radiológico</p> <p>3. Limitación en tratamientos especializados como endodoncia y ortodoncia</p> <p>4. Infraestructura pequeña</p> <p>5. Limitación de tiempo contratado del profesional</p> <p>6. Falta de un sistema de cobro a usuarios externos a PEBAS</p>	<p>Corregir</p> <p>1. Contratar el adecuado recurso humano para enfrentar la creciente demanda del servicio</p> <p>2. Contratar más tiempo del profesional en odontología para satisfacer la demanda existente</p> <p>3. Outsourcing de estas especialidades</p> <p>4. Invertir en la compra de un equipo dental y radiológico adecuado para las necesidades de los usuarios</p> <p>5. Invertir en la edificación de una clínica odontológica con una infraestructura adecuada</p> <p>6. Implementar un sistema de cobros para usuarios externos a PEBAS</p>
<p>Amenazas</p> <p>1. Crecimiento del presupuesto asignado por la OBAS no es acorde a la demanda existente</p> <p>2. Alto costo de equipo Odontológico de</p>	<p>Afrontar</p> <p>1. Justificar el aumento en el presupuesto asignado mediante un estudio de necesidades odontológicas insatisfechas en la población estudiantil</p> <p>2. Justificar mediante un análisis de la</p>

<p>tecnología de punta</p> <p>3.Limite de crecimiento poblacional en la Sede del Caribe</p>	<p>situación actual de salud oral y basado en las estadísticas epidemiológicas que se apoye más el papel de la clínica odontológica</p> <p>3.Replantear objetivos y metas tomando una actitud austera reduciendo costos</p> <p>4.Promocionar la Universidad de Costa Rica en la provincia de Limón para que esta siempre cuente con una demanda de matricula</p> <p>5.Planificación financiera y alianza estratégica con proveedores para la adquisición de equipo tecnológico</p>
---	--

Nota: Elaborado por el autor (2015).

2.7. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

La clínica dental de la Sede del Caribe, es un ente autogestionado que se encuentra en su etapa de maduración, el crecimiento en el mercado actual en el que se desenvuelve es muy limitado. Esta empresa tiene todo el potencial para crecer horizontal mente y buscar nuevas alternativas de mercado y diversificar su oferta de servicios.

Si la clínica dental continúa con su ritmo de atención actual a estudiantes (240 estudiantes anuales), bajo la política de atención integral al paciente que significa que el paciente queda totalmente rehabilitado y tomando en cuenta que la Sede del Caribe tiene alrededor de mil doscientos estudiantes matriculados esta entrará en una etapa de declive de la atención pues la demanda del servicio disminuirá considerablemente en unos 5 años.

Dadas las políticas de atención a pacientes, servicio, calidad de tratamientos y materiales a utilizar, la clínica dental tiene potencial para explorar el mercado de la atención a usuarios externos, según el análisis PESTEL las condiciones del entorno pueden contribuir a un correcto desarrollo de objetivos; con un correcto ajuste a su actual misión, visión y un replanteamiento de objetivos esta puede convertirse en una gran ayuda para la población del cantón de Limón.

Según el análisis FODA uno de los riesgos más inmediatos de una apertura es el tiempo contratado del profesional en odontología y las actuales restricciones en el cobro a usuarios externos por lo que las estrategias propuestas en el siguiente capítulo sustentan dichas deficiencias.

Capítulo III: Análisis de la situación diagnosticada y propuesta de plan estratégico para clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica y determinación de la demanda actual y potencial del servicio de atención odontológica en la zona de estudio.

3. Propuesta de plan estratégico para clínica dental de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica

A continuación, se plantearán una serie de aspectos que son importantes a tomar en consideración para la apertura de la clínica dental de la Sede del Caribe a la comunidad. Será indispensable la creación de una adecuada estructura organizacional que permita una identificación de la clínica dental en el mercado de los servicios odontológicos, así como nuevos objetivos y metas compatibles que junto con la implementación de estrategias de mercadeo, finanzas, producción y servicio al cliente generen un impacto significativo tanto en la comunidad como en la productividad y rentabilidad de la clínica dental.

Con la finalidad de posicionarse en el segmento de mercado en el que se pretende desenvolver, desde una perspectiva objetiva y siempre considerando recursos disponibles y limitaciones, se proponen algunas estrategias para alcanzar un segmento con una necesidad marcada de este tipo de servicio en la zona en la que está establecida la clínica dental, siempre tomando en cuenta un análisis de costos y de la rentabilidad del plan estratégico, esto dará a conocer el impacto real del proyecto; y la inversión que se tendrá que realizar.

3.1. Estructura organizacional

En la planificación estratégica, los elementos más importantes son la misión, la visión y los valores, estos crean identidad en la empresa y un sentido de pertenencia en los colaboradores y directivos. De estos elementos se espera que constituyan el elemento central en la definición de las directivas y los propósitos organizacionales en su estructura.

El mejorar los procesos de la clínica dental implica establecer una planificación estratégica que le permita tener una mejor orientación del “negocio”. Como resultado se propone lo siguiente:

3.1.1. Misión

Construir estilos de vida saludables en el ámbito oral, dirigidos a la comunidad de la Sede del Caribe y del cantón de Limón, desde una perspectiva universitaria y de calidad.

3.1.2. Visión

Ser la clínica de referencia para educación en prevención, promoción en salud y estética oral del cantón de Limón, reconocida por su calidad, atención al cliente y valores.

3.1.3. Valores

Honestidad: Siempre se diagnosticará y se ejecutará los procedimientos odontológicos diciendo la verdad, reconociendo nuestras virtudes y nuestras limitaciones.

Responsabilidad: Los servicios que se brindan a nuestros usuarios están bajo el marco ético-moral del cumplimiento en su más estricto concepto. Así mismo, nuestra responsabilidad abarca no solo la parte clínica sino también los ámbitos sociales, ecológicos, económicos y político-legales.

Amabilidad: Los usuarios serán tratados siempre en todas las labores con un trato cortés y eficiente.

Respeto: Los usuarios son el principio y fin de la clínica de dental por lo tanto serán considerados sin importar su estatus socioeconómico, grupo étnico, credo y orientación sexual.

Compromiso: Responsabilidad de calidad, seguridad y servicio para el agrado de los usuarios del servicio.

3.2. Diagnostico

Como punto inicial la clínica dental de la Sede del Caribe se considera de corte social ya que por disposiciones legales la Universidad de Costa Rica no permite el lucro en sus unidades administrativas, sin embargo y como se estipula en la sentencia 00056, expediente 97-000772-0163-CA del 23/06/2010 Emitido por el Tribunal Contencioso Administrativo Sección VIII: “las universidades públicas pueden realizar actividad mercantil, venta de bienes y servicios, pero en el tanto y cuanto no sea el mero lucro o la ganancia el fin, sino con el objeto de desarrollar e incrementar la función compleja expuesta que ostentan de raigambre constitucional”, esta sentencia se expone la facultad para el ejercicio de la actividad comercial por parte de las instituciones de educación superior universitaria estatal y se recalca la autorización para vender bienes y servicios ligados a los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico y cursos especiales, así como la potestad para crear fundaciones y empresas auxiliares para tal fin. Aclara esta sentencia que la potestad anteriormente citada no deriva de la ley 7169 (Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico y Creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología), sino de la misma constitución y advierte que los fondos que se obtengan de tales ventas de servicios se emplearán discrecionalmente por las autoridades universitarias y con pleno ejercicio de su autonomía.

Por tanto, el proyecto que se clasifica dentro del ámbito de servicios, no tiene la finalidad de producir riqueza, si no que implica procesos productivos para la

prestación de servicios odontológicos y la aplicación de tratamientos para mejorar la salud y los estilos de vida de la comunidad universitaria y de la población del cantón de Limón, los ingresos generados de esta actividad serán utilizados según el plan estratégico propio de la Sede del Caribe ya sea para crecimiento estructural y tecnológico de la misma clínica dental y otros servicios de salud de la Sede, mejoramiento de la oferta de servicios a la comunidad, crecimiento de la Sede y mejora de la vida estudiantil así como la cooperación con la proyección social de la Sede del Caribe de la UCR.

Como ya se describió en el capítulo anterior, la clínica de odontología de la Sede del Caribe actualmente es una organización de autogestión que brinda servicios odontológicos a estudiantes becados. Fundamentada en la filosofía de la atención primaria y secundaria para la salud oral que busca mediante la prevención, promoción y la curación de las principales enfermedades de la cavidad bucal, crear empoderamiento por medio de la gestión del conocimiento entre sus usuarios, para obtener como producto final clientes sanos.

3.2.1. Recursos

Actualmente la clínica dispone de equipo suficiente para la atención básica de pacientes y el instrumental suficiente para esta labor, el cual se describe a continuación

Equipo, instrumental y materiales:

Uno de los puntos fuertes de la clínica dental es el poseer una silla dental de buena calidad, cómoda y visualmente atractiva a los usuarios, sin embargo, este equipo fue diseñado para volúmenes de trabajo moderados, un uso excesivo del mismo puede provocar un desgaste acelerado y posteriores fallos.

Se dispone de tecnología de imágenes radiológicas digitales de punta, una de las adquisiciones más importantes fue la de equipo inalámbrico con tecnología de placas de fosforo marca ACTEON modelo PSPIX para rayos x dentales con el cual

se puede realizar procedimientos radiológicos de calidad sin necesidad de utilizar químicos peligrosos y contaminantes, este equipo disminuye por mucho el tiempo y potencia de exposición de los pacientes a los rayos x, sin embargo aún no se cuenta con equipo de radiografías panorámicas u ortopantomografías el cual se convierte en un punto débil a la hora de ofrecer el servicio de cirugías dentales pues el mismo es indispensable para este fin.

La clínica dispone de dos herramientas diferenciadoras como lo son la cámara intraoral marca SATELEC modelo Sopro y un monitor instalado en la silla dental para que el paciente pueda ver su situación oral y cree conciencia de la misma, estas herramientas sirven a su vez para generar confianza en la calidad del profesional que brinda el servicio al usuario apreciar los tratamientos realizados y comprobar calidad.

Se dispone también de un electro bisturí, este equipo aumenta la oferta de tratamientos a ofrecer por parte de la clínica dental, posibilitando la cirugía de tejidos blandos de una manera más rápida y menos invasiva para el paciente.

El equipo de fotocurado de los materiales adhesivos es de altísima calidad y de marca SATELEC que cuenta con muy alto prestigio en el mercado odontológico.

Además de los equipos ya mencionados la clínica cuenta con equipos básicos como amalgamador para restauraciones de amalgama, escarificador y aeropulidor para limpiezas dentales y detector de ápices para facilitar los tratamientos de conducto o tratamiento de nervio.

Otro punto débil es la succión pues se dispone del equipo para este fin, pero no ha sido instalado aún y está como pendiente de instalación para el 2016, adicional a esto el compresor de aire ya cumplió con su vida útil y aunque aún es funcional este requiere ser remplazado.

Por otra parte, se dispone de equipo de esterilización con el cual se puede esterilizar volúmenes altos de instrumental.

En cuanto a instrumental la clínica dispone actualmente con instrumental básico suficiente para atender a trece usuarios simultáneamente, lo cual es suficiente para

un día de consulta, sin embargo, la endodoncia o tratamiento de nervio, la exodoncia y cirugía son sus puntos débiles ya que la clínica podría atender a tan solo dos usuarios de este tipo de servicio al día.

Los materiales utilizados son de muy alta calidad y como política se tiene utilizar los mejores materiales dentales con estudios de eficacia comprobados, los cuales no representen peligro para los pacientes y se trabajan solo materiales de casas comerciales certificadas. El punto débil en materiales dentales lo representa la ausencia total de materiales para realizar prótesis fija o removible, pues actualmente la clínica no realiza estos tratamientos por demanda casi nula de la población meta actual.

3.2.2. Planta física:

Pese a que la actual clínica dental fue colocada en un espacio físico que por sus dimensiones no se considera ideal para la atención de un alto volumen de atención, esta se sigue considerando óptima para un volumen medio de pacientes, sin embargo no se dispone de una sala de espera adecuada para tiempos de espera que sobrepasen los 15 minutos pues el espacio utilizado para este fin lo constituyen bancas en el pasillo de la clínica dental y aunque las encuestas de satisfacción anteriormente examinadas lanzan datos de conformidad con las instalaciones esta se ha logrado evitando los tiempos de espera de los usuarios y trabajando con una agenda estricta. Se dispone de un área de esterilización y bodega separada del área clínica lo cual es ventajoso, también el área de radiología se encuentra fuera del área clínica sin embargo no está totalmente optimizada para este fin, esto no implica mayor problema pues al disponerse de un equipo digital radiológico los índices de radiación son mínimos y totalmente seguros tanto para operadores como para pacientes.

Otro punto débil detectado en la planta física es el área de la oficina, esta se encuentra en el área clínica y genera una imagen de desorden en el usuario.

3.2.3. Limpieza y desechos:

Aunque se dispone de un servicio de limpieza contratado para la Sede del Caribe para este fin, la limpieza se realiza de manera profunda solo una vez al día, el resto del tiempo los asistentes realizan una desinfección de la silla dental y áreas sensibles antes de atender a cada paciente. Pese a esto se cumple enteramente con los estándares de desinfección exigidos por el CCDCR y el Ministerio de Salud.

En cuanto al trato de desechos, estos son tratados actualmente como desechos tradicionales pues no se dispone localmente de empresas que ofrezcan el servicio de manejo de desechos biopeligrosos, sin embargo, la UCR dispone de este servicio en la Sede Rodrigo Facio, situación que se puede aprovechar para solventar el problema, enviando las bolsas de desechos biopeligrosos dos veces por semana hacia la Sede Rodrigo Facio donde serán recolectadas.

3.2.4. Recurso Humano:

Actualmente la clínica dental cuenta con un único profesional en odontología el cual está contratado solo medio tiempo con una jornada de veinte horas semanales, este profesional además de la atención a pacientes se tiene que encargar de la administración de la clínica dental, realización de informes, presupuestos, asistencia a reuniones de departamento, comisiones de trabajo interdepartamentalmente de la Sede del Caribe y la cooperación en otras funciones solicitadas por la Oficina de Vida Estudiantil y la dirección de la Sede del Caribe.

Por parte de la Clínica semestralmente se contratan cinco asistentes, estos son estudiantes de la Sede del Caribe que realizan ocho horas de trabajo cada uno a la semana y son pagados con presupuesto de la Empresa auxiliar de la misma clínica dental. Estos estudiantes son entrenados por el odontólogo para realizar labores específicas y usualmente no sustituyen a un asistente dental titulado, sin embargo, son de gran ayuda en el quehacer diario.

Como punto débil la clínica no dispone de un asistente dental titulado contratado para ayudar al odontólogo y las labores clínicas se ven reducidas en velocidad y rendimiento.

La clínica dental trabaja bajo el mismo esquema de atención que utilizan la mayoría de clínicas dentales privadas y cuyo tiempo de atención de una hora por usuario es suficiente para realizar la entrevista al paciente y dos tratamientos básicos como son la limpieza dental y una restauración adhesiva.

El volumen máximo de pacientes diario que podrían ser atendidos bajo este esquema y considerando que el profesional en odontología está contratado veinte horas a la semana es de siete pacientes al día, pues el profesional dispone de una hora todas las mañanas para revisión de equipos, desinfección del área clínica y labores administrativas, lo que limita el número de citas semanales que podrían ser otorgadas a 35 citas.

3.2.5. Finanzas:

Actualmente la clínica dental trabaja con la estrategia de segmento cautivo, esta atiende estudiantes becados con categoría 4 y 5 de la Sede del Caribe, para este fin se le otorga un presupuesto anual de ¢17.000.000,00 con el que logra una atención aproximada de 240 estudiantes al año, en promedio cada estudiante representa económicamente para la clínica dental ¢75.991,60. A pesar que la suma anual captada por la clínica dental es considerable, se prevé que gracias a la atención integral ofrecida por la clínica y presente en su actual misión y objetivo general, dentro de cinco años la afluencia de estudiantes disminuya o se mantenga estática, evitando el crecimiento de la clínica dental.

Bajo el actual esquema de atención y con el RRHH disponible se presenta un tope de ingresos, determinado por la fórmula:

$$1. \quad \frac{(SLa \times CPs)}{PCp} \times PGp$$

SLa = Semanas laborales en la clínica dental al año

CPs= Capacidad Máxima de atención a la semana

PCp= Promedio de citas por paciente

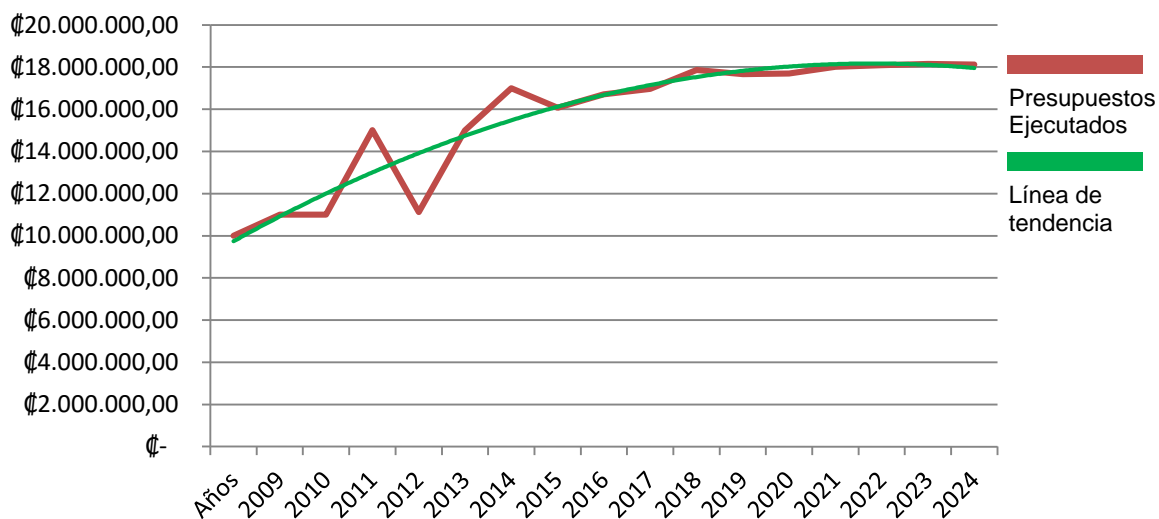
PGp= Gasto anual por paciente

Esta fórmula da un resultado de ₡42.125.000,00 anuales, trabajando al 100% de su capacidad, sin embargo el presupuesto asignado por OBAS para la atención de estudiantes difícilmente alcance los ₡18.000.000,00 anuales para el 2020 según proyecciones de la misma clínica dental obtenidas por el método de regresión lineal:

$$y = a + b x$$

2.

Gráfico 1: Proyección a 10 años del presupuesto asignado a la clínica dental para atención a la PEBAS



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

En cuanto a los egresos anuales de la clínica dental estos ascienden a los ₡8.500.000,00 sin incluir el salario del profesional que es pagado directamente por la Rectoría de la Universidad de Costa Rica, alquiler de inmueble que es brindado por la Sede del Caribe, ni los servicios básicos que son pagados por la Sede del Caribe, estos egresos se detallan en la tabla 3.

Tabla 3

Tabla presupuesto solicitado Vs presupuesto ejecutado para el año 2015

Partida	Nombre del Egreso	Presupuesto solicitado	Total de egresos	Saldo disponible
0-01-03-02	SOBRESUELDOS	₡ 2.698.047,00	₡ -	₡ 2.698.047,00
0-03-03-00	DECIMO TERCER MES	₡ 243.241,69	₡ -	₡ 243.241,69
0-03-04-00	SALARIO ESCOLAR	₡ 220.970,05	₡ -	₡ 220.970,05
0-04-01-00	CONTRIBUCION PATRONAL AL SEG. S	₡ 270.009,08	₡ -	₡ 270.009,08
0-04-05-00	CONTRIBUCION PATRONAL AL BANC	₡ 14.595,09	₡ -	₡ 14.595,09
0-05-01-00	CONTRIB. PATRONAL AL SEG. PENSI	₡ 162.881,15	₡ -	₡ 162.881,15
0-05-02-00	APORTE PATRONAL AL REG. OBLIG.	₡ 43.785,26	₡ -	₡ 43.785,26
0-05-03-00	APORTE PATRONAL FDO.CAPITALIZA	₡ 87.570,51	₡ -	₡ 87.570,51
0-05-05-01	CUOTA PATRON.FDO. PENS.Y JUBIL.	₡ 211.628,74	₡ -	₡ 211.628,74
0-05-05-02	CUOTA PATRONAL J.A.P. U.C.R	₡ 72.975,43	₡ -	₡ 72.975,43
1-03-02-00	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	₡ 500.000,00	₡ -	₡ 500.000,00
1-03-03-00	IMPRESION, ENCUADERNACION Y OT	₡ 190.000,00	₡ -	₡ 190.000,00
1-04-01-00	SERVICIOS MEDICOS Y DE LABORAT	₡ 1.600.000,00	₡ 1.600.000,00	₡ -
1-04-06-00	SERVICIOS GENERALES	₡ 45.000,00	₡ 45.000,00	₡ -
1-04-99-00	OTROS SERVICIOS DE GESTION Y AP	₡ 720.000,00	₡ 720.000,00	₡ -
1-05-01-00	TRANSPORTE DENTRO DEL PAIS	₡ 100.000,00	₡ 60.000,00	₡ 40.000,00
1-05-02-00	VIATICOS DENTRO DEL PAIS	₡ 500.000,00	₡ 250.000,00	₡ 250.000,00
1-07-01-00	ACTIVIDADES DE CAPACITACION	₡ 200.000,00	₡ 200.000,00	₡ -
1-08-01-00	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS Y LO	₡ 3.000.000,00	₡ -	₡ 3.000.000,00
1-08-08-00	MANTEN.Y REPARAC.EQUIP COMPUT	₡ 300.000,00	₡ -	₡ 300.000,00
1-08-99-00	MANTENIMIENTO Y REPARAC.DE OTR	₡ 735.000,00	₡ 429.891,30	₡ 305.108,70
1-99-99-02	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	₡ 3.000.000,00	₡ -	₡ 3.000.000,00
2-01-02-00	PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y ME	₡ 1.800.000,00	₡ 457.235,00	₡ 1.342.765,00
2-04-01-00	HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	₡ 800.000,00	₡ 103.500,00	₡ 696.500,00
2-04-02-00	REPUESTOS Y ACCESORIOS	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ -
2-99-02-00	UTILES Y MATER. MEDICO, HOSPIT. E	₡ 1.500.000,00	₡ 395.048,00	₡ 1.104.952,00
2-99-05-00	UTILES Y MATERIALES DE LIMPIEZA	₡ 750.000,00	₡ 200.000,00	₡ 550.000,00
5-01-06-00	EQUIPO SANITARIO,DE LABORATORI	₡ 1.700.000,00	₡ 1.627.670,00	₡ 72.330,00
6-02-02-01	BECAS HORAS ESTUDIANTES	₡ 2.150.000,00	₡ 2.011.655,70	₡ 138.344,30
6-03-01-00	PRESTACIONES LEGALES	₡ 155.671,18	₡ -	₡ 155.671,18
Saldos totales		₡ 24.171.375,18	₡ 8.500.000,00	₡ 15.671.375,18

Nota: Elaborado por el autor (2015).

3.2.6. Análisis de la demanda del servicio

Se realizó un sondeo en el cual se entrevistó a 197 con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción de la experiencia de los encuestados con servicios odontológicos del cantón de Limón, para así establecer estrategias de contacto con

ellos, además de conocer el cuales motivos los inclinan a decidir a qué clínica asistir y medir su nivel de resistencia al visitar una clínica dental en un campus universitario. De las personas encuestadas el 40.6% fue población masculina y el 59.4% fue población femenina.

Gráfico 2: Genero de la muestra encuestada del cantón de Limón

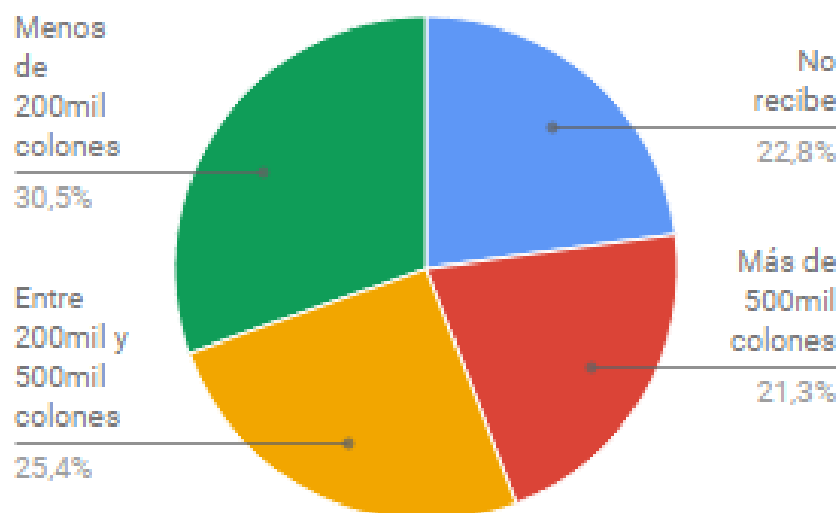


Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Se construyeron gráficas de distribución porcentual para cada variable incluida en la encuesta con el fin de realizar un análisis descriptivo.

En el segundo gráfico se encuentra una caracterización del nivel de ingresos de la muestra, donde se observa el predominio de personas que tienen un ingreso menor a los quinientos mil colones el 56% de los encuestados, también se observa que un 23% de la población analizada no recibe ingresos, siendo una minoría la población que recibe ingresos por encima de los quinientos mil colones.

Gráfico 3: Nivel de ingreso de la muestra encuestada del cantón de Limón



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

También se obtiene el dato de que 90,9% de la población en cuestión aseguró haber visitado una clínica dental alguna vez en su vida.

Gráfico 4: Cantidad de la muestra encuestada del cantón de Limón que ha visitado alguna vez en una clínica dental.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Respecto a la frecuencia con que visitan una clínica dental:

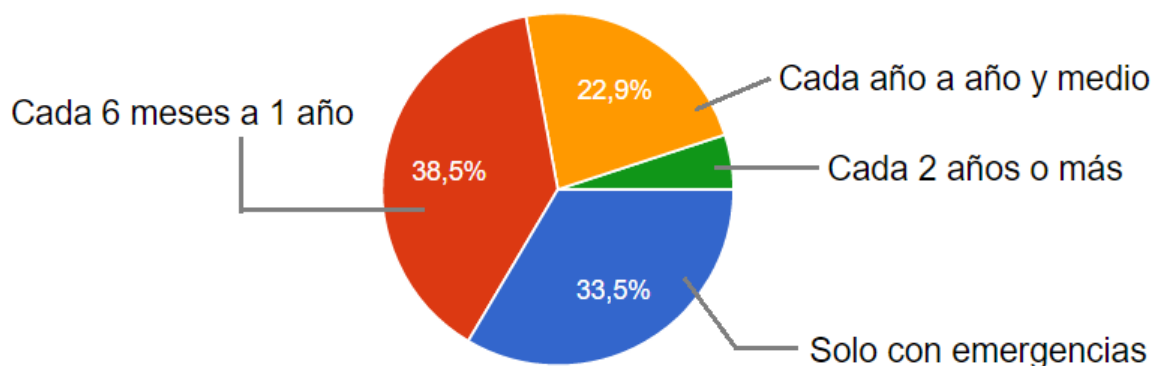
38,5% lo visita con una frecuencia de seis meses a un año.

22,9% lo visita con una frecuencia de un año a año y medio.

33,5% sólo ve la necesidad de ir al dentista cuando tiene una emergencia

5% lo visita cada dos años aproximadamente.

Gráfico 5: Frecuencia de visita al odontólogo de la muestra encuestada del cantón de Limón



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Respecto al grado de satisfacción hacia el servicio brindado por la clínica dental a la que usualmente asisten:

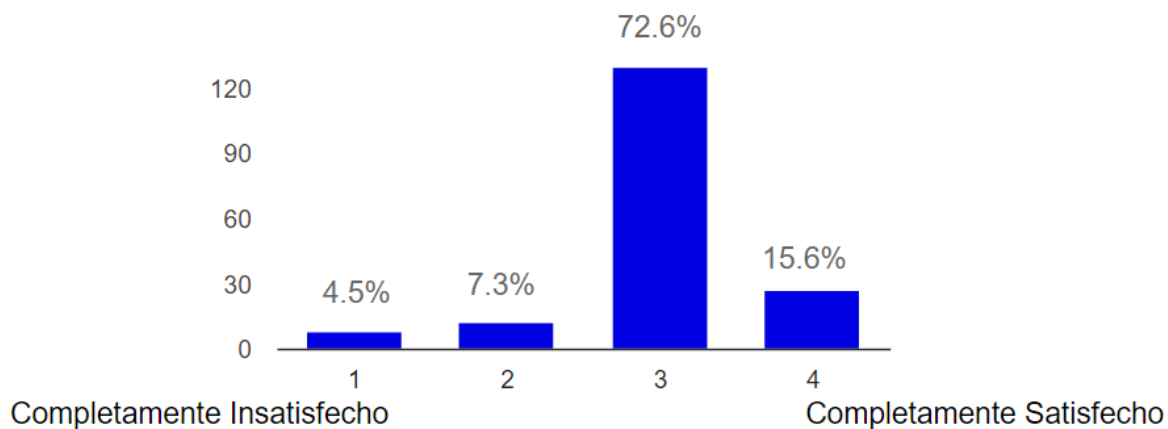
72,6% aseguró estar satisfecho con su visita al odontólogo.

15,6% aseguró estar completamente satisfecho.

El rubro restante de 11,8% se declaró insatisfecho.

Lo que nos indica un nivel de satisfacción bastante elevado

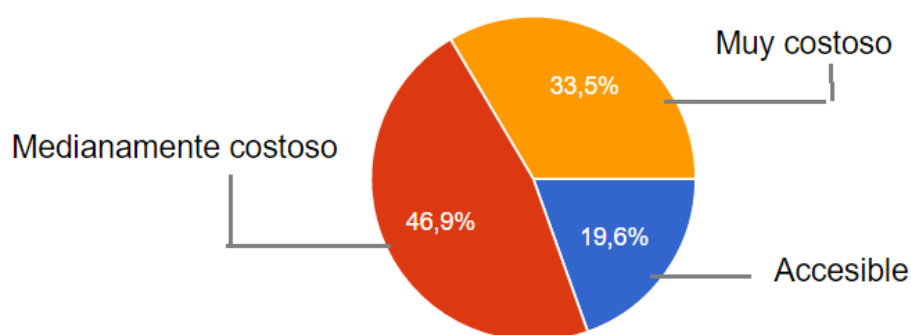
Gráfico 6: Nivel de satisfacción con el servicio brindado por la clínica a la que usualmente asiste la muestra encuestada del cantón de Limón



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Respecto al costo percibido por la muestra, solo un 19.6% considera los precios de los servicios odontológicos como accesibles.

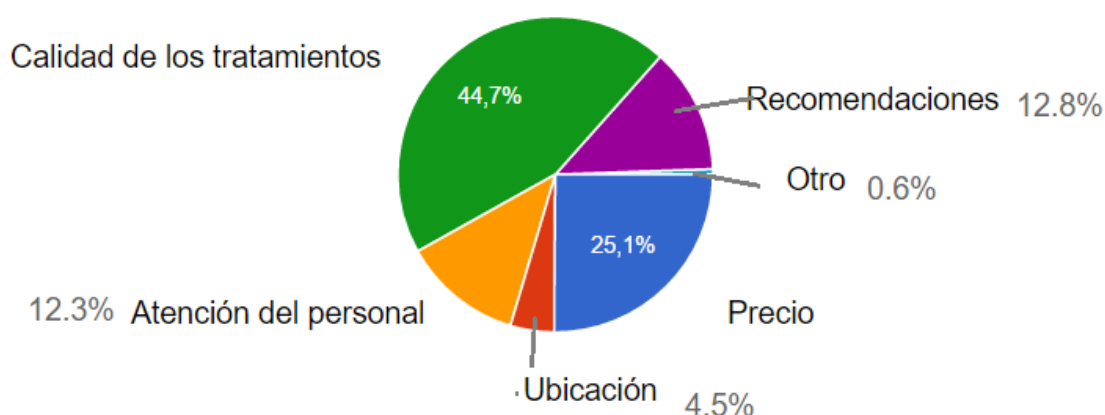
Gráfico 7: Percepción del costo de los servicios odontológicos por parte de la muestra encuestada del cantón de Limón



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Ligado a esta percepción el 25% del total de la muestra que ha recibido servicios odontológicos alguna vez contestó ante la pregunta “¿Cuál de los siguientes factores influye más para usted a la hora de elegir una clínica dental?” que el precio es uno de los factores que más influye en la hora de elegir una clínica dental, siendo el segundo aspecto más importante en la elección del oferente; el 44.7% considera que la calidad de los tratamientos es el aspecto que más peso tiene. Un punto interesante es que el factor menos influyente en la elección del servicio es la ubicación de la clínica dental.

Gráfico 8: Factores de elección para servicios odontológicos por parte de la muestra encuestada del cantón de Limón



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

A continuación, se presenta una tabla de precios basado en el tarifario del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica versus los precios ofrecidos en la Clínica dental de la Sede del Caribe:

Tabla 4

Tabla comparativa de tarifas entre la tarifa mínima del CCDCR y la clínica dental de la Sede del Caribe para el año 2015

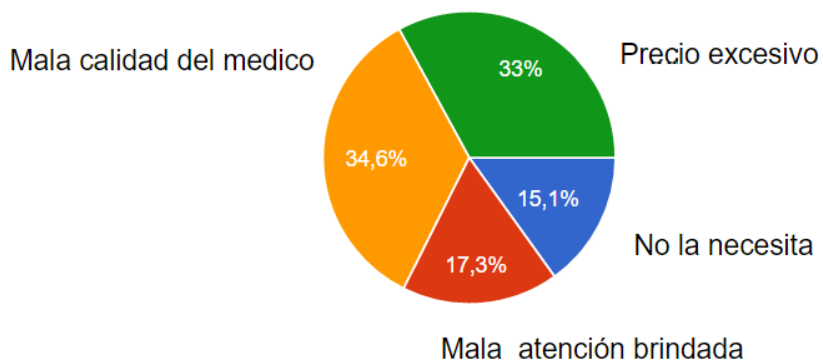
Tratamiento	Precio Convenios Est. Y Func.	Precio Regular
Cita primera vez o control	€3.500,00	€15.000,00
Amalgama Simple	€15.000,00	€20.000,00
Amalgama Compleja	€17.000,00	€26.000,00
Resina Simple	€15.000,00	€22.000,00
Resina Compleja	€17.000,00	€29.000,00
Fracturas coronales en resina y carillas	€18.000,00	€37.000,00
Resina carillas Indirectas	€30.000,00	€80.000,00
Resina incrustaciones Directas/Indirectas	€30.000,00	€73.000,00
Obturación provisional	€8.000,00	€12.000,00
Radiografías	€5.000,00	€10.000,00
Juego de 14 rx periapicales montado en marco	€30.000,00	€60.000,00
Set de 4 aletas y 2 periapicales	€18.000,00	€32.000,00
Set de 4 aletas	€12.000,00	€30.000,00
Radiografía Oclusal	€10.000,00	€5.000,00
fotografía intra oral C/ Página	€3.000,00	€15.000,00
Sellantes	€8.000,00	€18.000,00
Blanqueamiento Dental fundas	€35.000,00	€122.000,00
Blanqueamiento Dental de una cita	€50.000,00	€150.000,00
Carillas de Porcelana	€55.000,00	€110.000,00
Incrustaciones en porcelana	€45.000,00	€90.000,00
Corona metal-porcelana	€70.000,00	€113.000,00
Corona total porcelana	€90.000,00	€172.000,00
Corona Provisional	€10.000,00	€20.000,00
Cementación de coronas	€12.500,00	€25.000,00
Prótesis total superior/inferior	€60.000,00	€112.000,00
Prótesis Parcial Acrílica	€60.000,00	€112.000,00
Prótesis Parcial Inmediata	€40.000,00	€96.000,00
Planos de mordida, férulas, placas de relajam.	€30.000,00	€61.000,00
Rebases	€40.000,00	€79.000,00
Endopostes	€17.000,00	€31.000,00
poste colado	€25.000,00	€50.000,00
Muñón	€17.000,00	€35.000,00
Pasos intermedios	€8.000,00	€15.000,00
Endodoncia Uniradicular	€35.000,00	€70.000,00
Endodoncia Biradicular	€40.000,00	€81.000,00
Endodoncia Multiradicular	€65.000,00	€112.000,00

Endodoncia en temporales	¢16.000,00	¢32.000,00
Exodoncia Simple	¢10.000,00	¢20.000,00
Exodoncia compleja	¢13.000,00	¢25.000,00
Exodoncia quirúrgica	¢17.000,00	¢34.000,00
Tratamiento de alveolitis por cita	¢10.000,00	¢20.000,00
Cirugía de piezas dentales retenidas	¢50.000,00	¢93.000,00
Remoción de cuerpo extraño	¢25.000,00	¢51.000,00
Raspado	¢10.000,00	¢29.000,00
Cirugía Periodontal	¢57.000,00	¢93.000,00
Profilaxis y Aplic. de flúor	¢10.000,00	¢25.000,00
Alargamiento de corona	¢30.000,00	¢49.000,00
IFO	¢2.000,00	¢15.000,00
CONTROL DE PLACA	¢3.500,00	¢10.000,00
Arco	¢37.000,00	¢74.000,00
Modelos de estudio	¢7.500,00	¢15.000,00

Nota: Elaborado por el autor (2015).

En la pregunta de la encuesta que hace referencia a la principal razón por la que no se acudiría una clínica dental, pregunta que arrojó resultados donde se logró determinar que el precio y la calidad del profesional que brinda el servicio son las principales variables a considerar cuando se trata de fidelidad a un servicio odontológico.

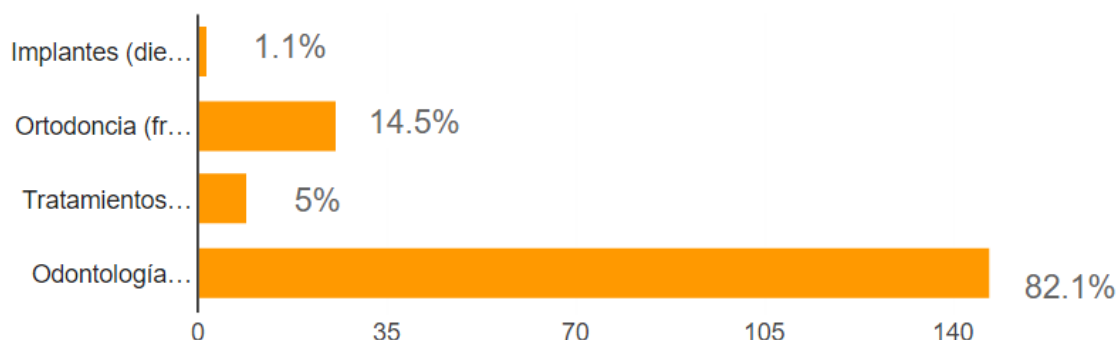
Gráfico 9: Factores por los que no volvería el usuario a elegir una clínica dental, muestra encuestada del cantón de Limón.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Según el sondeo la mayor cantidad de usuarios buscan tratamientos de odontología general (82.1% de la muestra).

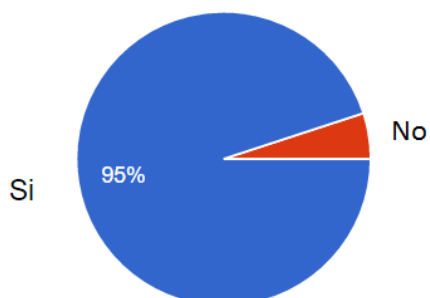
Gráfico 10: Tratamientos por los que asiste a consulta la muestra encuestada del cantón de Limón.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

El 95% de la población sondeada manifestó que acudiría a este tipo de servicios si fueran ofrecidos en un campus universitario, lo que indica que la imagen errónea de tratamientos de mala calidad o realizados por practicantes no es relevante para la población.

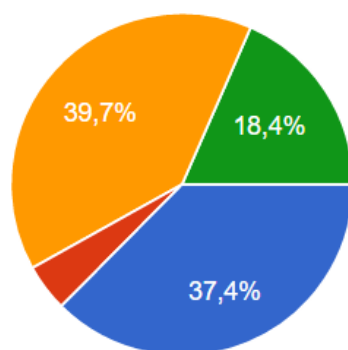
Gráfico 11: Acudiría a una clínica dental dentro de un campus universitario, muestra encuestada del cantón de Limón.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

En cuanto a la preferencia de horario de atención, este es muy variado, pero hay un predominio de horarios de lunes a sábado de 8:00am a 4:00pm, lo que es importante a la hora de pensar en una extensión de la jornada laboral del profesional.

Gráfico 12: Horarios de preferencia para asistir a citas en clínicas dentales de la muestra encuestada del cantón de Limón.

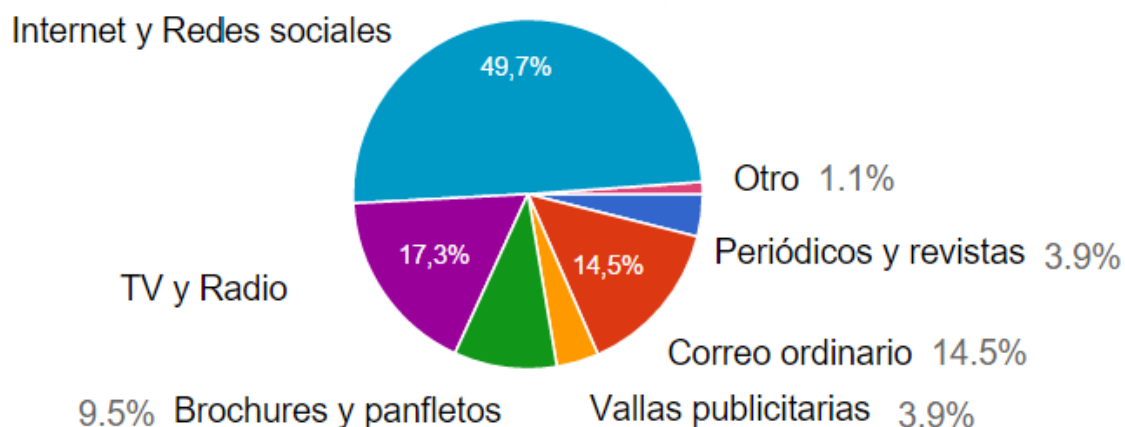


Lunes a Viernes de 8am a 5pm	67	37.4%
Lunes de 8am a 12md y de Martes a Jueves de 8am a 9pm	8	4.5%
Lunes a Viernes de 8am a 4pm y Sábados de 8am a 12md	71	39.7%
Lunes a Viernes de 1pm a 9pm	33	18.4%

Fuente: Elaborado por el autor (2015).

Con respecto a los medios que el usuario prefiere para ser contactado o entregar publicidad el principal es el internet y las redes sociales, sin embargo, también se muestra preferencia por medios más tradicionales.

Gráfico 13: Medio publicitario y de contacto de preferencia para la muestra encuestada del cantón de Limón.



Fuente: Elaborado por el autor (2015).

3.3. Objetivos del plan estratégico

Los Objetivos de este plan estratégicos se construyeron en relación con el marco institucional de la Universidad de Costa Rica y la visión de la clínica dental de la Sede del Caribe, siempre tomando en cuenta las limitaciones y buscando solventar las debilidades detectadas para la clínica dental en el capítulo II de este documento.

De acuerdo a la misión de la Universidad de Costa Rica, expresada en el artículo 1 de su estatuto orgánico:

“La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad de profesores y profesoras, estudiantes, funcionarias y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento”. (Universidad de Costa Rica, 1989).

Tabla 5

Desglose de la misión de la UCR y relación con los objetivos de la clínica dental.

Frase	Significado	Objetivo	Perspectiva
"Institución de educación superior estatal, autónoma constitucionalmente y democráticamente"	Autónoma implica que cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de sus procesos y actividades	Optimizar los ingresos económicos mediante la maximización en la cobertura de atención de la comunidad universitaria y del cantón de Limón, al gestionar los costos/ gastos mediante eficiencia en los procesos y decisiones de recursos.	Financiera
"Constituida por una comunidad de estudiantes, profesores y profesoras, funcionarias y funcionarios administrativos/as"	Cobertura: Obtener en todas las personas involucradas que forman parte del alcance de la institución una adecuada salud dental.	Obtener un 50% de pacientes con status de sano.	Clientes
"Contribuye con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común"	Bien común: Razón de ser de la institución	Realizar la máxima cantidad de tratamientos generales odontológicos brindando una experiencia personalizada e informada.	Procesos
"Mediante el desarrollo de actividades de docencia, investigación y acción social"	Actividades dentro del rango de acción de la institución	Realizar charlas educativas donde se brinden estrategias para mejorar la salud oral del usuario o usuaria mediante la educación continua y la evidencia científica. Participar en actividades organizadas por la CVE y CAS para trabajar en equipo e impulsar un cambio relevante para la salud y el bienestar de la comunidad universitaria y del cantón de Limón.	Procesos

Fuente: Elaborado por el autor, 2015.

Adicional a los objetivos derivados de la misión de la Universidad de Costa Rica se deben plantear además objetivos desde la perspectiva del crecimiento y desarrollo para cumplir con la visión de la clínica dental y maximizar su potencial tanto profesional como tecnológico, a continuación, se detallan los objetivos del plan estratégico.

3.3.1. Objetivo general del plan estratégico

Desarrollar un modelo de trabajo para la clínica dental de la sede del Caribe que aborde el problema de salud oral desde una perspectiva integral, para la implementación de programas de promoción, prevención, curación, investigación y de vinculación social en la comunidad universitaria y del Cantón de Limón.

3.3.2. Objetivos específicos del plan estratégico

1. Mantener un servicio de calidad de acuerdo con las necesidades de los usuarios, en busca de la satisfacción de la comunidad universitaria de la Sede del Caribe y del cantón de Limón.
2. Garantizar una fuerza laboral altamente calificada, mediante la participación activa en congresos, charlas de educación continua y talleres odontológicos para mantener una oferta de servicios actualizada.
3. Promocionar la clínica dental mediante charlas educativas y actividades en el cantón de Limón para posicionarla en su segmento de mercado.
4. Optimizar los ingresos económicos mediante la maximización en la cobertura de atención a la comunidad universitaria y del cantón de Limón, al gestionar los costos y gastos mediante eficiencia en los procesos y decisiones de recursos.

3.3.3. indicadores y metas

Para una mejor comprensión de este punto se expondrán las metas, indicadores y frecuencia de medición de acuerdo con el objetivo a medir mediante el siguiente cuadro:

Tabla 6

Tabla de indicadores y metas

<i>Objetivo a cubrir</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Frecuencia de medición</i>	<i>Área de control</i>
1. Mantener un servicio de calidad de acuerdo con las	Porcentaje de usuarios satisfechos $\frac{\text{usuarios satisfechos}}{\text{total de usuarios atendidos}} \times 100$	95%	Semestral	Área de producción y servicio al cliente

necesidades de los usuarios.	Cantidad de reuniones de personal.	4	Trimestral	
2. Garantizar una fuerza laboral altamente calificada.	Número de congresos o actividades a los que el personal asista	5	Anual	
3. Promocionar la clínica dental.	Número de charlas impartidas	3	Anual	Mercadeo
	Cantidad de participaciones en actividades promocionales como ferias de la salud	2	Anual	
4. Optimizar los ingresos económicos.	Ejecución total del presupuesto asignado por OBAS $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto asignado}} \times 100$	100%	Semestral	Financiera
	Porcentaje de utilidad neta con respecto a los ingresos $\frac{\text{Ingresos} - \text{Egresos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	≥10%	Anual	

Nota: Elaborado por el autor (2015).

3.4. Estrategias propuestas

En busca de los objetivos supracitados y con miras a la apertura del servicio de odontología de la Sede del Caribe hacia la comunidad del cantón de Limón, se plantea el siguiente plan estratégico para los próximos cinco años, tratando de maximizar sus fortalezas y presentando planes de mejora para sus debilidades.

Basados en el planteamiento de la Visión, y por medio del análisis FODA de la clínica dental se determinaron cuatro puntos que se deben fortalecer para alcanzar dicha Visión los cuales llamaremos áreas de impacto:

1. Atención Oportuna.

2. Fortalecimiento el Recurso Humano.
3. Mercadeo.
4. Consolidación y fortalecimiento de la gestión financiera.

3.4.1. Aumentar de las horas de Consulta.

Esta estrategia se debe llevar a cabo desde el momento de la implementación del plan estratégico, consiste en aumentar el horario de atención de cuatro horas diarias a al menos a ocho horas diarias de atención a pacientes.

3.4.2. Referenciar tratamientos de alta complejidad o que implique materiales costosos.

Tratamientos como cirugías complicadas, tratamientos que implique la compra de materiales muy costosos para la clínica dental, tratamientos con especialistas, tratamientos de baja demanda o baja rotación deberán ser referidos a clínicas asociadas a la clínica dental de la Sede del Caribe donde se tienen tarifas preferenciales o en su defecto se deberán contratar bajo la modalidad de venta de servicios a profesionales externos a la clínica dental, esta modalidad tipo subcontratación es indispensable para maximizar los tiempos de atención a usuarios, disminuir los tiempos de respuesta y elevar la calidad del tratamiento y satisfacción del usuario.

3.4.3. Fortalecer el Recurso Humano por medio de capacitaciones al personal de la clínica dental.

Está destinada a aumentar las capacidades de los colaboradores de la clínica dental, orientar correctamente en cuanto a los procesos propios de la UCR y sus

dependencias, así como a mejoramiento el recurso humano y su conocimiento sobre las áreas pertinentes a su labor.

3.4.4. Iniciar el desarrollo de un plan de reemplazo y adquisición de nuevo equipo odontológico e informático.

Se deberá valorar prioridades de adquisición de equipo anualmente contra presupuesto disponible, necesidades y analizar costo beneficio.

3.4.5. Acondicionar una oficina de atención de usuarios y registro de pacientes.

La atención personalizada es indispensable para diferenciar el servicio brindado y crear comodidad en los usuarios, por esta razón se requiere separar el área clínica del área de servicio al cliente y consulta. Esto maximizará el tiempo de atención al paciente al minimizar las distracciones del clínico y promoverá la privacidad del paciente, así como una experiencia personalizada de consulta y a la vez implementará un espacio para resolución de consultas e inquietudes disminuyendo los tiempos de espera para este fin.

3.4.6. Participar en charlas y actividades de promoción en salud.

Se deben aprovechar los recursos de promoción de bajo costo para lograr un mercadeo de los servicios de la clínica dental, las ferias de la salud, charlas y talleres son actividades ideales para dar a conocer los servicios de la clínica dental y sus alcances.

3.4.7. Promocionar los servicios de la clínica por medio de redes sociales.

Las redes sociales son un medio económico para dar a conocer los servicios de la clínica dental, como medio masivo de difusión tienen un gran alcance en el segmento de mercado en el cual la clínica dental desea incursionar.

3.4.8. Implementar de un sistema de gestión de cobros efectivo

Actualmente la clínica no cuenta con un sistema de cobro por servicios adecuado para ofrecer estos a la comunidad, por lo que se debe coordinar con la OAF de la Sede del Caribe para que se realice el cobro del servicio ofrecido por medio de esta oficina.

3.5. Programas

3.5.1. Programa de atención a pacientes

- Se debe identificar todos los procesos de la clínica dental, definir prioridades de atención y los responsables de estos procesos.
- Los colaboradores responsables de procesos se deben de capacitar.
- Definir un presupuesto de atención a pacientes.
- Colocar en agenda los pacientes según prioridades previamente definidas.
- Llevar un correcto control de tratamientos realizados y pendientes.
- La PEBAS debe ser atendida en el periodo que la OBAS indique y su atención será prioritaria sobre los pacientes externos a la PEBAS.

- La población externa a la PEBAS puede ser atendida durante todo el año, siempre que su atención no obstaculice la atención a la PEBAS y el cumplimiento de las metas de la clínica dental
- Las referencias de pacientes a servicios externos a la clínica dental quedan sujetas a disponibilidad presupuestaria.
- Se debe suspender el programa durante la elaboración de informes, inventarios o al dar mantenimiento a los equipos.

3.5.2. Programa de Capacitación

- Se deben detectar las necesidades en capacitación de los colaboradores y prioridades de la clínica dental.
- Se debe elaborar un presupuesto para la implementación de este programa de manera anual.
- Desarrollar un cronograma de capacitaciones para evitar interferir con otros procesos de la clínica dental.
- Se debe realizar un informe de por cada capacitación a la cual se asista y entregarla a jefatura inmediata.
- Dentro del programa de capacitación se incluyen los siguientes modelos:

- **Capacitaciones Académicas:**

Con ellas se pretende especializar el personal de la Clínica en sus actividades. La Clínica como tal, realizará todo lo que este a su alcance para que, de ser posible, la Institución colabore con alguno de los siguientes puntos establecidos en los capítulos de permiso de estudio del Estatuto Orgánico de la Universidad:

- Beca total con goce de salario
- Beca Parcial y permiso de tiempo para trasladarse a lecciones

- Permiso para trasladarse a lecciones.
- **Capacitaciones técnicas:**

Pasantías, talleres, congresos, charlas de educación continua. El funcionario de la Clínica, previa presentación de la solicitud de participación y con copia del programa a desarrollar en la actividad, gozará del permiso y de la asignación de viáticos, según la regulación de la Universidad. Esto siempre y cuando no se altere o comprometa el cumplimiento de las metas establecidas y el tema de las mismas sea de interés para el mejoramiento de las actividades que se realizan en la Clínica.

3.5.3. Programa de reuniones

- Las reuniones de trabajo tendrán como fines el diseñar estrategias, elaborar planes de trabajo, evaluar desempeños, tomar decisiones importantes, coordinar trabajos, fomentar la participación activa de los empleados, entre otros. Y se dividen según el ambiente donde se realicen: Ambiente Interno o Externo de la Clínica.
- El diseño de las reuniones efectivas entre las partes internas que conforman el servicio odontológico, será constante, con una frecuencia trimestral como mínimo y su extensión no será mayor a una hora, los puntos a tratar en la agenda se mencionaran con anterioridad. El proceso de retroalimentación es fundamental en la optimización del servicio, si el fin de la misma es para informar sobre avances en actividades o procesos de la clínica se realizará informalmente, ya sea dentro de las instalaciones de la Clínica o en algún lugar dentro de la Institución, por ejemplo, un aula.
- El diseño de las reuniones entre partes externas vinculadas con la Clínica será tomado con el formalismo correspondiente, se dará a conocer previamente la agenda.

3.5.4. Programa de mejora del desempeño

- Desarrollar e implementar una metodología para evaluación el desempeño de los colaboradores.
- Proponer mejoras según el resultado de las evaluaciones del desempeño y acciones correctivas para solventar deficiencias.
- Redactar una política interna que incluya un código de conducta el cual debe ser adoptado por el RRHH de la clínica dental.
- Divulgar la política interna a los colaboradores de la clínica dental.
- Llevar un registro de amonestaciones.
- Implementar un control de asistencia para los colaboradores de la clínica dental

3.5.5. Programa de Protección de Información

- Se trabaja mediante un software de expediente electrónico, que proporciona la agenda, tratamientos efectuados, movimientos de insumos y activos, así como los ingresos por día, semana o mes según se requiera. A demás guarda una copia automáticamente en el disco duro y en un disco en la nube (Dropbox)
- Se realizan Boletas de atención por día de atención las cuales son archivadas y se envía copia a la OBAS semestralmente, así como un listado mensual con el presupuesto ejecutado por paciente de la PEBAS.
- En el caso de pacientes externos las boletas de atención se adjuntarán a un informe semestral que se entrega a la jefatura inmediata.

3.5.6. Programa de adquisición de bienes y materiales.

- Las compras se realizan de manera directa previa coordinación con la oficina de compras de la sede y luego de recibir facturas proformas de los oferentes, también se trabajará con el software GECO, mediante el cual se insertan nuevos bienes en el catálogo, previo análisis del mismo se le asigna una partida específica.
- Posteriormente en coordinación con el departamento de Compras de la Sede, GECO informa sobre las características del bien a adquirir y los posibles proveedores a invitar, se realiza seguidamente la asignación de la compra amparada en la justificación técnica del experto. Este sistema de gestión de compras protege la información en una base de datos central, así como manda copias del avance de las compras a las partes involucradas.
- Se pueden realizar durante todo el año.
- Se debe realizar un programa de compras indicando fechas y prioridades a final de cada año y este le será entregado a la jefatura inmediata.

3.5.7. Programa de cobro por servicios

- El cobro a pacientes externos se realizará mediante la OAF de la Sede del Caribe.
- Se debe capacitar al encargado de la OBAS en el proceso de cobro de los servicios de la clínica dental.
- El paciente debe entregar en la ventanilla de la OAF una boleta de atención con una colilla de comprobante de pago con el monto de la atención, el comprobante de pago quedará en custodia de la OAF mientras que la boleta firmada y sellada por OAF le será devuelta a la clínica dental para iniciar con la atención.
- Los montos cobrados por la OAF serán depositados en la cuenta de la EA 2965 perteneciente a la clínica de la Sede del Caribe.

3.5.8. Programa de mercadeo

- Segmentar el mercado, diseñar líneas de servicios adecuados a los segmentos, así mismo diseñar material publicitario para cada línea y segmento. Con esto se destacará la “marca” y servicios de la clínica.
- Diseñar material publicitario de los distintos servicios que ofrece el área de odontología, resaltando las cualidades del mismo y la calidad que la clínica ofrece, como calidad en materiales, mano de obra, tecnología usada, tiempo de atención entre otros, aspectos que lleven a la persuasión del cliente. Nunca el precio bajo por los servicios será utilizado como atractivo publicitario pues esto podría generar un efecto indeseado con la percepción de la calidad del servicio.
- Aunque se dificulte hacer tangible un servicio, debido a su naturaleza, el cliente percibe un mayor beneficio al tiempo que tenga símbolos a los cuales relacionar los servicios y en sí la “marca” de la clínica, por lo que se deberá invertir en el diseño de un logo y un eslogan con el que el usuario del servicio tenga una afinidad emocional e identifique los servicios de la clínica dental y promuevan la reincidencia en el paciente.
- Se deberá implementar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación bidireccional usuario-clínica dental y disminuya los tiempos de respuesta como la implementación de un perfil en redes sociales.
- Se implementará un registro e historias clínicas con fotografías orales aprovechando la tecnología existente en la clínica dental, llevando evidencia de los cambios y tratamientos ofrecidos al cliente para que el usuario observe la transformación.
- Se publicará constantemente material publicitario y de promoción en salud en redes sociales para generar una afluencia de usuarios y captación de nuevos usuarios.

- Se enviarán mensajes de texto y correos electrónicos a los pacientes recordando citas, felicitando por su cumpleaños o fechas importantes, esto generara la percepción de trato personalizado.
- Se darán charlas de interés en el campo de la odontología y estilos de vida saludables a la comunidad universitaria de la Sede del Caribe y del cantón de Limón, para que los potenciales usuarios asocien la clínica dental con conocimiento y generen confianza.
- Se deberá participar en tantas ferias de la salud sea posible sin que estas interfieran con el cumplimiento de las metas atención de la clínica dental, esto es un medio muy económico de publicidad y proyección a la comunidad.

3.6. Monitoreo y Control por áreas

3.6.1. Área Financiera

La oficina de Vínculo externo, de la OAF de la Universidad de Costa Rica, es la encargada de llevar la contabilidad de la EA 2965 perteneciente a la Clínica, por tal servicio se deja el 5% del ingreso total por año. Ellos se encargan de:

- Verificar la aprobación de egresos para el pago de equipo, insumos, viáticos, contrataciones profesionales, horas extras y de cualquier tipo de egreso propio de la clínica dental.
- Controlar el gasto presupuestario para no cometer sobregiros sin autorizaciones previas.
- Proporcionar facturas para el control de ingresos de la empresa auxiliar.
- Extender las claves de acceso a los sistemas de compras para evitar riesgos de manipulación de los dineros establecidos por partida.

Desde la clínica dental se llevará un control de los ingresos mediante la suma del monto expresado en las boletas de atención, así como un control de los egresos por

medio de cuadros realizados por el encargado de la clínica dental y sus asistentes, estos controles serán comparados al final del año con los registros de la OAF.

3.6.2. Área Productiva, atención al usuario y servicio al cliente

En el área de producción el desempeño se evaluará basado en la ecuación:

- $I > Gp$ en donde $I \propto Ua$

Los Ingresos (I) son mayores a los Gastos de producción (Gp) y directamente proporcionales a los Usuarios atendidos (Ua). Por lo tanto, el desempeño del área productiva se determina con el superávit creado por año.

En esta área se tendrán cuatro controles establecidos:

- **Calidad del servicio y estándar de grado de satisfacción del usuario por el producto terminado:** Implica factores como el resultado estético aprobado por el usuario y el profesional en odontología, el trato al usuario, la comodidad de las instalaciones, entre otro. Esta se determinará anualmente por medio de un instrumento que se administrará a una muestra de usuarios atendidos en el año, esta se comparará cada año para observar comportamiento y sacar conclusiones.
- **Estándar de costo del procedimiento clínico:** Los operarios (odontólogo y asistentes) tienen un tiempo estimado para realizar cada procedimiento clínico y la cantidad de insumo necesario para efectuar dicha actividad. Al final del semestre se procede a un análisis de consumo de insumos vs. total de actividad clínica específica realizada y se comparará con los años anteriores para así estimar si se necesita alguna modificación al proceso de producción.
- **Control de Seguridad e Higiene:** Será monitoreado diariamente por el profesional a cargo de la clínica y consta de una bitácora de esterilización donde se indica el día de desinfección de los instrumentos, la cantidad de paquetes esterilizados y su contenido. También se tendrá una bitácora

de limpieza, donde la encargada de limpieza firma y pone el día que realizó la labor.

- **Estadística de número de citas dadas y cobertura del programa en la PEBAS:** Comparada esta con los años anteriores y con las unidades odontológicas de otras Sedes y Recintos. Se evalúa el objetivo de crecimiento en la cobertura de los usuarios.

Anualmente también se evaluará la cantidad de congresos, talleres y capacitaciones a las que asistan los colaboradores de la clínica dental, estas evaluaciones se realizarán mediante un conteo de documentos oficiales en el que se informe sobre la asistencia a actividades de actualización, sensibilización o calibración y los objetivos de las actividades.

3.6.3. Área de mercadeo

El impacto de la estrategia de mercadeo se evaluará por medio del aumento o disminución en las solicitudes de atención y su trazabilidad con respecto a años anteriores, un aumento en la demanda del servicio indica el éxito de los programas de promoción de los servicios de la clínica dental.

El impacto de las campañas de educación, promoción de la salud y estilos de vida saludable se medirá con respecto a la trazabilidad de años anteriores del índice de piezas dentales Cariadas, Perdidas, Obturadas y Sanas (CPOD), este impacto se desarrolla en el largo plazo por lo que para efectos del plan estratégico este índice será evaluado a los 5 años de iniciado el plan.

3.7. Costo de la implementación del plan estratégico

Según datos de la clínica dental, se dispone de ₡32.671.375,18, estos ingresos se derivan de las atenciones a PEBAS del 2015 (₡17.000.000,00) y el saldo disponible del 2015 (₡15.671.375,18), este monto es un superávit o saldo a favor de la clínica

dental, este saldo puede ser usado tanto para compra de insumos, equipo o realización de proyectos, por lo que parte de este saldo a favor puede ser destinado a la puesta en marcha del proyecto de apertura de la clínica dental a la comunidad. Como se verá en la Tabla 7, la clínica dental deberá hacer un aporte de capital de trabajo de ₡7.368.915,71 dividido en ₡5.916.544,25 el primer año y ₡1.452.371,46 en el segundo. Este aporte que debe realizar la clínica dental se puede considerar como la ganancia social o el beneficio económico que obtendrá la comunidad con el proyecto, luego del año dos el proyecto será auto sustentable.

Para el año cinco de funcionamiento del proyecto de apertura a la comunidad se estima que la clínica dental alcance el 75% de su capacidad operativa por lo que para entonces se recomienda realizar un ajuste del plan estratégico y valorar la contratación de otro profesional en odontología para extender el proyecto.

Dentro de los supuestos que se manejan para el proyecto están:

- Impuestos del 0% pues la clínica es exonerada al pertenecer a la UCR.
- Una inflación del 5%, de acuerdo con estimaciones del Banco Internacional del Comercio está dentro del rango esperado ($4\% \pm 1$).
- Se aumentará el ingreso paulatinamente hasta alcanzar el 77% de la capacidad operativa.

Tabla 7

Flujo de caja proyectado para el proyecto de apertura de la clínica dental de la Sede del Caribe a la comunidad del cantón de Limón.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	₡ 19.040.000,00	₡ 24.752.000,00	₡ 29.702.400,00	₡ 32.672.640,00	₡ 34.306.272,00
COSTOS VARIABLES	-₡ 10.495.000,00	-₡ 11.019.750,00	-₡ 11.570.737,50	-₡ 12.149.274,38	-₡ 12.756.738,09
Materia Prima	-₡ 1.200.000,00	-₡ 1.260.000,00	-₡ 1.323.000,00	-₡ 1.389.150,00	-₡ 1.458.607,50
Costos variables	-₡ 9.295.000,00	-₡ 9.759.750,00	-₡ 10.247.737,50	-₡ 10.760.124,38	-₡ 11.298.130,59
COSTOS FIJOS	-₡ 14.461.544,25	-₡ 15.184.621,46	-₡ 15.943.852,54	-₡ 16.741.045,16	-₡ 17.578.097,42
Costos Fijos	-₡ 14.461.544,25	-₡ 15.184.621,46	-₡ 15.943.852,54	-₡ 16.741.045,16	-₡ 17.578.097,42
OTROS					
Venta de equipo					
Depreciación	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00
UAI	-₡ 6.316.544,25	-₡ 1.852.371,46	₡ 1.787.809,96	₡ 3.382.320,46	₡ 3.571.436,49
Impuesto Renta	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Utilidad Neta	-₡ 6.316.544,25	-₡ 1.852.371,46	₡ 1.787.809,96	₡ 3.382.320,46	₡ 3.571.436,49
Depreciación	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00
Valor de desecho					₡ 400.000,00
Inversión inicial					
Equipos					
aporte para inicio de proyecto	₡7.368.915,71	₡ 5.916.544,25	₡ 1.452.371,46		
Flujo neto	₡ -	-₡ 0,00	₡ 2.187.809,96	₡ 3.782.320,46	₡ 4.371.436,49

VAN = 10.341.566,91

Nota: Elaborado por el autor (2015).

Tabla 8

Flujo de caja proyectado para la clínica dental de la Sede del Caribe sin la apertura a la comunidad del cantón de Limón.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos		₡ 17.850.000,00	₡ 17.850.000,00	₡ 17.850.000,00	₡ 17.850.000,00	₡ 17.850.000,00
COSTOS VARIABLES		-₡ 8.050.000,00	-₡ 8.452.500,00	-₡ 8.875.125,00	-₡ 9.318.881,25	-₡ 9.784.825,31
Materia Prima		-₡ 700.000,00	-₡ 735.000,00	-₡ 771.750,00	-₡ 810.337,50	-₡ 850.854,38
Costos variables		-₡ 7.350.000,00	-₡ 7.717.500,00	-₡ 8.103.375,00	-₡ 8.508.543,75	-₡ 8.933.970,94
COSTOS FIJOS		-₡ 2.150.000,00	-₡ 2.257.500,00	-₡ 2.370.375,00	-₡ 2.488.893,75	-₡ 2.613.338,44
Costos Fijos		-₡ 2.150.000,00	-₡ 2.257.500,00	-₡ 2.370.375,00	-₡ 2.488.893,75	-₡ 2.613.338,44
OTROS						
Venta de equipo						
Depreciación		-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00	-₡ 400.000,00
UAI		-₡ 7.250.000,00	₡ 6.740.000,00	₡ 6.204.500,00	₡ 5.642.225,00	₡ 5.051.836,25
Impuesto Renta		₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Utilidad Neta		-₡ 7.250.000,00	₡ 6.740.000,00	₡ 6.204.500,00	₡ 5.642.225,00	₡ 5.051.836,25
Depreciación		₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00	₡ 400.000,00
Valor de desecho						₡ 400.000,00
Inversión inicial						
Equipos						
Instalación	-					
Flujo neto	-	₡ 7.650.000,00	₡ 7.140.000,00	₡ 6.604.500,00	₡ 6.042.225,00	₡ 5.851.836,25

VAN 33.288.561,25

Nota: Elaborado por el autor (2015).

Para el flujo de caja presentado en la tabla 7, se tiene un VAN de ¢10.341.566,91 por lo que se toma el proyecto como viable. Sin embargo, si analizamos el flujo de caja sin el proyecto de apertura de la clínica dental a la comunidad del cantón de Limón cuadro 8, se evidencia que tiene un mejor van que el proyecto de apertura, por lo que su relación costo/beneficio también será mejor, sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente en este capítulo, la clínica dental no tiene ánimo de lucro y su finalidad es la de ofrecer un beneficio y contribuir con la misión de la UCR y la Sede del Caribe.

El beneficio obtenido para la Sede del Caribe es el de proyección hacia la comunidad y desarrollo de la acción social, ganancias que son intangibles para la institución, por lo que el realizar la apertura de los servicios de la clínica dental a la comunidad sería de gran beneficio para la Sede del Caribe y para la misma UCR.

Tabla 9

Relación Costo/Beneficio para la clínica dental de la Sede del Caribe sin la apertura a la comunidad del cantón de Limón.

tasa de descuento	0%				
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Beneficios	¢ 17.850.000,00	¢ 17.850.000,00	¢ 17.850.000,00	¢ 17.850.000,00	¢ 17.850.000,00
Costos	¢ 10.200.000,00	¢ 10.710.000,00	¢ 11.245.500,00	¢ 11.807.775,00	¢ 12.398.163,75
Valor presente					
Beneficios	89250000,00	Relación			
Costos	56361438,75	costo/beneficio	1,584		

Nota: Elaborado por el autor (2015).

Tabla 10

Relación Costo/Beneficio para la clínica dental de la Sede del Caribe con la apertura a la comunidad del cantón de Limón.

tasa de descuento:	0%				
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Beneficios	¢ 19.040.000,00	¢ 24.752.000,00	¢ 29.702.400,00	¢ 32.672.640,00	¢ 34.306.272,00
Costos	¢ 24.956.544,25	¢ 26.204.371,46	¢ 27.514.590,04	¢ 28.890.319,54	¢ 30.334.835,51
Valor presente					
Beneficios	140473312,00	Relación			
Costos	137900660,80	costo/beneficio	1,019		

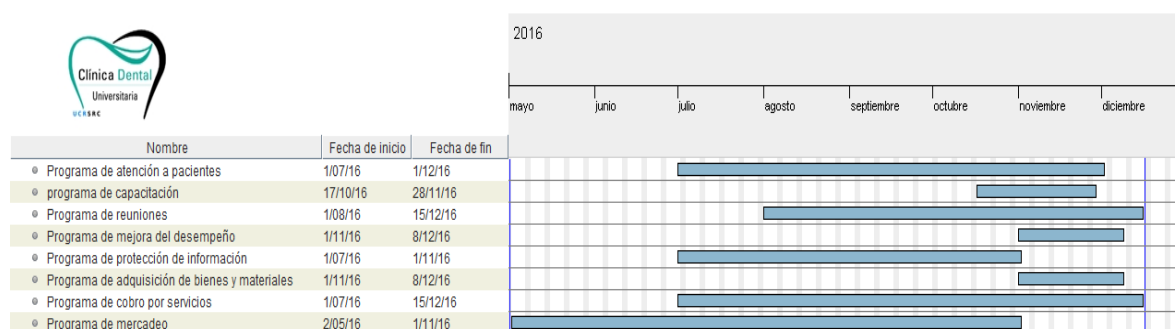
Nota: Elaborado por el autor (2015).

3.8. Cronograma del plan estratégico

Como se ha mencionado el plan estratégico tendrá un alcance no mayor a los 5 años, luego de este tiempo se deberá reevaluar y considerar nuevos objetivos y metas.

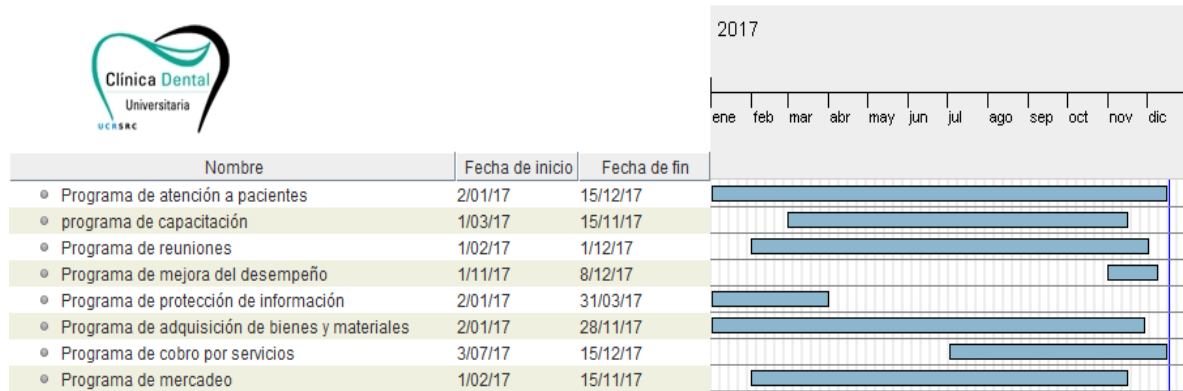
Los programas a implementar en el primer año del plan estratégico se detallan en el siguiente diagrama de Gantt, junto con las fechas sugeridas para su ejecución. Los programas inician en la segunda mitad del 2016 y se ejecutan anualmente, el primer diagrama describe la ejecución temporal de los programas propuestos hasta diciembre del 2016, el segundo diagrama propone un modelo de ejecución para el año 2017, sin embargo, el diagrama no cambia para los años siguientes hasta la finalización del plan estratégico.

Figura 2: Diagrama de Gantt para el primer año del plan estratégico



Nota: Elaborado por el autor (2015).

Figura 3: Diagrama de Gantt para el año 2 al 5 del plan estratégico



Nota: Elaborado por el autor (2015).

Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

Mediante el análisis de la situación actual se pudo determinar que la clínica dental carece de un plan estratégico que le permita un mejor desempeño operativo, dado que no cuenta con una adecuada estructura organizacional que contribuya con las metas y objetivos establecidos al largo plazo

La clínica dental no cuenta actualmente con un espacio óptimo para ofrecer el servicio a un alto volumen de usuarios, el cual es esencial para consolidarse en el mercado de la oferta de servicios odontológicos del Cantón de Limón.

Desde el punto de vista social, el proyecto contribuirá a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, docentes y funcionarios de la Sede del Caribe de la UCR, así como a la comunidad del cantón de Limón, haciendo énfasis en la salud oral.

El proyecto de apertura de los servicios de la clínica dental es viable en el marco de la Acción Social y con base a los estudios realizados auto sustentable en un corto plazo.

El proyecto ayuda a fortalecer las actividades de Docencia, Acción Social e Investigación de la Universidad de Costa Rica y de la Sede del Caribe.

El plan estratégico diseñado contribuirá con el éxito de la empresa auxiliar y sostenibilidad de la misma. Además, promueve la gestión formal de las estrategias que le permitirán a la clínica dental aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas del sector.

El sector de los servicios de salud es muy competitivo, sin embargo, lejos de que la clínica dental se convierta en una amenaza para el sector por sus bajos costos, esta se puede convertir en una alternativa para suplir las necesidades de un segmento al que se le dificulta el pago de tratamientos de calidad.

Las herramientas de control le permiten a la empresa mantener constante vigilancia de su factor operativo y verificar las variables para tomar acciones en caso de encontrar alguna deficiencia.

4.2. Recomendaciones

Se debe gestionar la apertura de un proyecto de acción social ligado a la empresa auxiliar de la clínica dental de la Sede del Caribe para que la apertura a la comunidad del cantón sea viable.

Ya sea para iniciar la apertura de la clínica a la comunidad o para mantener el esquema actual de servicios brindado por la clínica dental, se recomienda la extensión de la jornada laboral del profesional en odontología a tiempo completo y así solventar la demanda tanto interna como externa de los servicios de la clínica dental.

Es indispensable iniciar las gestiones para la construcción de una nueva planta física para la clínica dental, con el fin de mejorar las condiciones de atención y promover el crecimiento del proyecto.

Se recomienda mantener el vínculo de la clínica dental con la docencia e incursionar en la investigación pues ambas actividades son ideales para elevar la calidad del servicio y promocionar la clínica dental a la comunidad.

Es recomendable que las jefaturas promuevan el constante monitoreo de las acciones estratégicas que permitan hacer cambios en un plazo corto y amoldarse a las necesidades del momento.

La apertura de los servicios de la clínica dental se debe dar “de adentro hacia afuera”, o sea se debe primero se debe promocionar la clínica dental en funcionarios, docentes, estudiantes no pertenecientes a la PEBAS y familiares de estos, tratando de satisfacer la demanda interna del servicio.

El servicio debe ser comercializado como un servicio odontológico personalizado, con la capacidad de trabajar con un único canal de distribución: Productor (Clínica)– Consumidor y evitar sacrificar calidad por volumen de pacientes, ya que la calidad es uno de los factores que diferencian el servicio ofrecido por la clínica dental.

Bibliografía

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. (4 Ed.). España: Editorial ESIC
- De kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico Una perspectiva para los ejecutivos*. (1era ed.). Pp. 45 – 48. Revisado el 10 Octubre, 2015, desde <http://www.worldcat.org/title/pensamiento-estrategico-una-perspectiva-para-los-ejecutivos/oclc/54833592/viewport>
- Dess, G & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica, creando ventajas competitivas*. (1ra Ed.). España: Mc McGrawHill Interamericana.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.
- Ferrel, O & Hartline, M. (2006). *Estrategia de marketing*, (3 Ed.). México: Thomson
- Gan, F & Triginé, J. (2012). *Cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Grünig, R, Kühn, R. (2011). *Process-based Strategic Planning*. (6 Ed.). Estados Unidos: Springer.
- Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- INEC. (2013). *INEC publica indicadores provinciales*. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde <http://www.inec.go.cr/Web/Home/Noticia.aspx?id=108>

- Instituto Nacional de estadística y censo. (2011). Resultados generales del censo 2011. Revisado el 27 Octubre, 2015, desde http://www.cipacdh.org/pdf/Resultados_Generales_Censo_2011.pdf pp. 99,102
- Kotler, P & Lane K.K. (2006). Dirección de Marketing. (12 Ed.). México: Pearson Educación.
- Kaplan, R & Norton, D. (2011). Scorecard en acción. Harvard Business Review América Latina, 89(11), 52-65. Revisada el 23 Octubre, 2015, desde https://www.academia.edu/2996617/10_art%C3%ADculos_de_HBR_que_deben_leerse
- Lovelock, Ch, Wirtz, J & Pineda, L. (2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. (6ta Ed.). México: Pearson Educación.
- Martínez, D & Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mena, F. (2014, 23 de Junio). Mideplan reclasificó distritos con menor desarrollo y afecta pago de incentivo a educadores. CR Hoy. Revisada el 26 Octubre, 2015, desde <http://www.crhoy.com/mideplan-reclasifico-distritos-con-menor-desarrollo-y-afecta-pago-de-incentivo-a-educadores/>
- Ministerio de planificación nacional y política económica, Área de Análisis del Desarrollo. (2011). Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) Censo 2011: Una aproximación cantonal. (1era ed.). Revisado el 27 Octubre, 2015, desde <http://www.inec.go.cr/odm/documents/InformeODMCantonal2013.pdf>
- Navajo, P. (2009) Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas, guía participativa basada en valores. España: Narcea Ediciones. Revisada el 21

Octubre, 2015, desde <http://www.digitaliapublishing.com/a/29091/planificaci-n-estrat-gica-en-organizaciones-no-lucrativas---gu-a-participativa-basada-en-valores>

OMS. (2015). Atención primaria de salud. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.who.int/topics/primary_health_care/es/

Otero I, J. & Otero M, J. (2003). Mercado Odontológico Latinoamericano. *Odontología ejercicio profesional*, 4(10). Revisada el 26 Octubre, 2015, desde <http://www.odontomarketing.com/art107oct2003.htm>

Otero I, J. & Otero M, J. (2002). Cómo disminuir los costos del Consultorio Odontológico. *Odontología ejercicio profesional*, 3(10). Revisada el 26 Octubre, 2015, desde <http://www.odontomarketing.com/art62oct2002.htm>

Peraza, J & Vega, A. (2014). Estudio de oferta de servicios odontológicos costa rica 2012-2014. *Cient Odontol*, 10(1), 9-22.

Perters, T & Waterman, R. (1988). *En busca de la excelencia*. España: Folio.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review America Latina*, 89(11), 100-117. Revisada el 23 Octubre, 2015, desde https://www.academia.edu/2996617/10_art%C3%ADculos_de_HBR_que_deben_leerse

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Deusto SA.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.

Pumpin, C. & García E.S. (1990). *Dinámica Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Ramírez, C. (2010). Fundamentos de administración. (3 Ed.). Colombia: Ecoe ediciones.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. (1 Ed.). Argentina: La Crujía.
- Súper intendencia de telecomunicaciones. (2015). SUTEL - Descripción General del Proyecto y aspectos del Cantón de Limón. Revisado el 27 Octubre, 2015, desde http://sutel.go.cr/sites/default/files/archivos/fonatel/proyecto_limon.pdf
- Universidad de Costa Rica. (1977). Consejo Universitario. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/vicerrectoria_administracion.pdf
- Universidad de Costa Rica. (1980). Consejo Universitario. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/vicerrectoria_accion_social.pdf
- Universidad de Costa Rica. (1982). Oficina de Registro e Información. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://ori.ucr.ac.cr/web_grad/reglam_tcu.pdf
- Universidad de Costa Rica. (1989). Consejo Universitario. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/facultad_odontologia.pdf
- Universidad de Costa Rica. (1989). Consejo Universitario. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf
- Universidad de Costa Rica. (2010). Oficina de Suministros. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde

<http://osum.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/Reglamento%20del%20sistema%20especial%20de%20contrataci%C3%B3n%20administrativa%20para%20la%20adquisici%C3%B3n%20de%20bienes%20y%20servicios%20con%20cargo%20a%20recursos%20administrados%20mediante%20la%20modalidad%20de%20fondos%20restringidos%20y%20empresas%20auxiliares.pdf>

Universidad de Costa Rica. (2001). Consejo Universitario. Revisada el 25 Octubre, 2015, desde http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/vicerrectoria_vida_estudiantil.pdf

Wheenen, T & Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios. (13 ed.). Colombia: Pearson.

Zamanillo, E. (1980). La Organización Departamental en las Instituciones de Educación Superior. Revista de la Educación Superior, 9(35), 1-6. Revisada el 21 Octubre, 2015, desde <http://publicaciones.anuies.mx/revista/35/1/2/es/la-organizacion-departamental-en-las-instituciones-de-educacion>

Anexos

Anexo Metodológico

Metodología de la investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2003, p. 115)

Para la clínica dental se examina un mercado poco estudiado, no existen estudios específicos sobre el tema, este tipo de estudios permiten obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto en particular e identificar conceptos o variables prometedoras. Según Hernández, Fernández & Baptista (2003) con este tipo de investigación se pueden establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y supuestos. En este caso, la investigación se llevará a cabo en la clínica dental de la Sede del Caribe, la cual brinda el servicio, para esta “empresa” es la primera vez que se realiza una investigación de este tipo.

Para el desarrollo de esta investigación se requirió de la recolección de datos primarios y secundarios, en la recopilación de los datos primarios se utilizaron herramientas descriptivas, principalmente las técnicas de la entrevista, encuesta y observación.

Las personas entrevistadas fueron odontólogos del cantón central de Limón, se realizaron preguntas sobre el tipo de población que estos atienden, mercado meta, servicio ofrecido, limitaciones. También se entrevistaron las autoridades de la Sede del Caribe para determinar las limitaciones de la clínica dental, anuencia a la apertura y expectativas en cuanto al servicio brindado.

Se realizó un sondeo que se dirigió a personas del cantón central de Limón donde se investiga la necesidad y aceptación de la apertura de un servicio de este tipo; también se aplicó un cuestionario sobre el servicio a pacientes atendidos por la clínica dental con el fin de reconocer su situación.

Se realizaron búsquedas de referencias bibliográficas como fuente de datos secundarios como parte de la recopilación de información, así como datos estadísticos y estudios previos realizados por el Colegio de Cirujanos Dentistas.

Recolección de datos primarios

Para la obtención de información se aplica el siguiente instrumento:

Sondeo al azar al público en general, con una muestra determinada por la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n= muestra

Z= 91881 (población entre 5 y 65 años del cantón de limón)

e= 6.99% (limite aceptable de error)

σ = 0.5 (probabilidad del evento)

Para un total de 197 cuestionarios completados.

El sondeo se aplica en Cantón de Limón, con el fin de determinar el nivel de aceptación de los servicios odontológicos que ofrecerá la clínica dental de la Sede Del Caribe en la zona.

Una vez diseñado el borrador y delimitada la información se pasó el instrumento a 20 personas (10% de la muestra) para validar el instrumento.

Realizados los cambios y ajustado el instrumento, este se distribuye a la población del cantón de Limón.

Procesamiento y análisis de los datos recopilados

Para el procesamiento de los datos se implementaron las siguientes actividades:

Se determinó cuán válida es la información que proporcione el entrevistado, analizando si existieron errores a la hora de contestar la encuesta. Si existían errores o incoherencias la encuesta era eliminada.

Se contabilizaron y clasificaron los datos recopilados a través de los cuestionarios

Se codificó la información por medio de la herramienta en línea “Google form” para obtener los datos relevantes sobre lo analizado.

Representación gráfica y cuadros de datos: Se utilizaron las herramientas de graficación de google como un medio para presentar de manera más detallada los resultados obtenidos en la encuesta.

Las observaciones realizadas a la clínica dental de la Sede del Caribe fueron anotadas para realizar el análisis FODA de lo observado.

Recolección de datos secundarios

Se consultaron fuentes bibliográficas que permitan obtener más información, con el objetivo de tener una amplia perspectiva sobre los conceptos teóricos y fundamentos estadísticos de servicios similares ofrecidos en el país.

Anexo 1



Este cuestionario es parte de una investigación que realiza la Universidad de Costa Rica como sondeo para conocer los gustos o preferencias de las personas con respecto a los servicios de odontología.

A continuación se detalla una lista de alternativas, seleccione la que más se adecue a su situación.

1- Género :

- Femenino Masculino

2- Cuál es su nivel de ingresos actual?

- No recibe Entre 200mil y 500mil colones
 Menos de 200mil colones Más de 500mil colones

3- ¿Ha sido atendido alguna vez en una clínica dental?

- Si (continúe con la siguiente pregunta).
 No, porqué _____.

Agradecemos su tiempo y colaboración.

4- ¿Con que frecuencia visita una clínica dental?

- Solo con emergencias Cada año a año y medio
 Cada 6 meses a 1 año Cada 2 años o más

5- ¿Cuál fue su grado de satisfacción?

- Completamente Insatisfecho Satisfecho
 Insatisfecho Completamente Satisfecho

6- ¿Usted considera que el costo económico de los tratamientos dentales es?

- Accesible
 Medianamente costoso
 Muy costoso



7- ¿Cuál de los siguientes factores influye más para usted a la hora de elegir una clínica dental?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Calidad de los tratamientos |
| <input type="checkbox"/> Ubicación | <input type="checkbox"/> Recomendaciones |
| <input type="checkbox"/> Atención del personal | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

8- Que horario de atención considera usted sería el más conveniente:

- Lunes a Viernes de 8am a 5pm
 Lunes de 8am a 12md y de Martes a Jueves de 8am a 9pm
 Lunes a Viernes de 8am a 4pm y Sábados de 8am a 12md
 Lunes a Viernes de 1pm a 9pm

9- ¿Qué tipo de tratamiento dental busca usted usualmente en una clínica dental?

- Implantes (dientes atornillados)
 Ortodoncia (frenillos)
 Tratamientos de nervio
 Odontología general (calzas, limpiezas, extracciones, cirugías)

10- ¿Cuál sería la principal razón por la que no acudiría a una clínica dental?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> No la necesita | <input type="checkbox"/> Mala calidad del medico |
| <input type="checkbox"/> Mala atención brindada | <input type="checkbox"/> Precio excesivo |

11- ¿Acudiría usted a una clínica dental dentro de un campus universitario?

- Si No, porqué _____

12- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información o publicidad?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Periódicos y revistas | <input type="checkbox"/> TV y Radio |
| <input type="checkbox"/> Correo ordinario | <input type="checkbox"/> Internet y Redes sociales |
| <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Brochures y panfletos | |

Gracias por su tiempo!

Anexo 2