

NEUMANN BUSINESS SCHOOL

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA
EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS
ODONTOLÓGICAS DE LA CIUDAD DE TACNA. CASO:
TEJADA CENTRO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO
E.I.R.L.”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

MAESTRANTES:

**ANDREA CATHERINE HURTADO GUERRERO
SANDRA LIS NEGREIROS GUZMÁN
ALEXANDRA ESTEFANIA VILLANUEVA MORENO**

DOCENTE GUÍA:

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI

**TACNA – PERÚ
2016**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIAS

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me dirige por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo guiando el destino de mi vida.

Dedico esta tesis de manera especial a mi padre y a mi madre quienes son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mis bases de responsabilidad y deseo de superación. A mi hermana, abuelos, tíos por haberme ofrecido el amor y la calidez de familia.

A mi docente asesor por su apoyo incondicional, gracias por aportar conocimientos que no contábamos para para el desarrollo de la tesis.

Lic. Andrea C. Hurtado Guerrero.

A Dios por ayudarme llegar a este punto ayudando a lograr mis objetivos, a mis padres por el apoyo y sus consejos, por la motivación que me han dado permitiendo ser una persona de bien y a mi Maestro Ernesto Leo Rossi por su gran apoyo para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Lic. Alexandra Villanueva Moreno

Agradezco a Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban.

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi amada madre por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor, a mi hermano Antonio por su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mi enamorado, Luis por su amor, comprensión, paciencia y compañía.

Gracias también a mis queridos compañeros y ahora amigos, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante este año de convivir dentro del salón de clase, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas; y estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad: Alexandra, Andrea y Rodrigo.

Bach. Sandra Negreiros Guzmán

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCION	4
CAPITULO I	8
ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	8
1. TITULO DEL TEMA	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
3.1. Problema General	9
3.2. Problemas Específicos	9
4. HIPÓTESIS	10
4.1. Hipótesis General	10
4.2. Hipótesis Específicas.....	10
5. OBJETIVOS	10
5.1. Objetivo General.....	10
5.2. Objetivos Específicos.....	11
6. JUSTIFICACION	11
6.1. Justificación teórica	11
6.2. Justificación metodológica	11
6.3. Justificación práctica	12
7. METODOLOGÍA.....	12
7.1. Tipo de Investigación	12
7.2. Diseño de la Investigación	13
7.3. Métodos de la Investigación	13
7.4. Población y Muestra.....	13
7.4.1. Población.....	13
7.4.2. Muestra	13
7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	14
7.5.1. Técnica.....	14
7.5.2. Instrumento	14
7.6. Ámbito de la Investigación	14
7.7. Procesamiento y Análisis de Información	15
8. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	15
8.1. Alcances.....	15

8.2. Limitaciones.....	15
8.2.1. Limitación temporal	15
8.2.2. Limitación espacial	15
8.2.3. Limitación organizacional	16
8.2.4. Sectorial	16
8.2.5. Geográficos	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
1. LA ODONTOLOGÍA.....	18
2. EL CONSULTORIO DENTAL	19
2.1. Estructura el consultorio dental.....	20
2.2. Consultorios dentales poco convencionales.....	21
2.3. Recursos humanos del consultorio dental	21
2.4. Recursos físicos del consultorio dental	22
2.4.1. Ergonomía del consultorio dental	22
2.4.2. Bioseguridad en el consultorio dental.....	23
2.5. Áreas o ambientes del consultorio dental	24
2.6. Mobiliario y otros aditamentos generales del consultorio dental.....	25
3. CENTRO ODONTOLÓGICO	29
4. ADMINISTRACIÓN EN SALUD.....	30
5. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA ...	31
5.1. Elementos esenciales de la calidad en la atención odontológica	31
5.2. Calidad de atención en salud	34
5.3. Trato humano.....	34
5.4. Aspectos importantes de la calidad del servicio.....	34
5.4.1. Confort.....	34
5.4.2. Accesibilidad	34
5.4.3. Tecnología.....	35
5.4.4. Empatía	35
5.4.5. Manejo del dolor	35
5.4.6. Competencia Técnica.....	35
5.4.7. Resultado	36
5.4.8. Infraestructura	36
6. FACTORES CRÍTICOS	37
6.1. Factores Críticos Externos.....	39

6.2. Factores Críticos Internos.....	46
CAPITULO III.....	51
MARCO REFERENCIAL	51
1. SECTOR ODONTOLÓGICO.....	52
2. ANTECEDENTES DEL SECTOR ODONTOLOGICO EN LA CIUDAD DE TACNA.....	52
3. CENTROS ODONTOLOGICOS EN LA CIUDAD DE TACNA.....	53
4. TEJADA CENTRO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO	54
4.1. Reseña histórica	54
4.2. Misión	56
4.3. Visión.....	56
4.4. Estructura organizacional.....	56
4.5. Servicio Ofrecido	59
4.5.1. Tratamiento	59
4.5.2. Reconstrucciones.....	60
4.5.3. Tratamiento de Ortodoncia.....	61
5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TEJADA CENTRO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO.....	62
5.1. Análisis Externo de la Empresa.	62
5.2. Análisis Interno de la Empresa.	63
CAPITULO IV.....	66
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	66
1. DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	66
1.1. Tipo de investigación	66
1.2. Diseño de investigación	66
2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
2.1. Determinación de la población.....	66
2.2. Determinación de la muestra.....	67
3. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	68
4. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS.....	70
4.1. Procesamiento de datos.....	70
4.2. Presentación de datos	70
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS – INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LAS CIUDAD DE TACNA.....	71
1. NÚMERO PROMEDIO DE PERSONAL CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA.....	73

2.	PROCEDENCIA DE SUS CLIENTES.....	79
3.	PROMEDIO DE ATENCIONES POR DÍA.....	80
4.	PRINCIPALES SERVICIOS DEMANDADOS POR LOS CLIENTES ...	81
5.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - FACTORES CRÍTICOS PARA LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LA CIUDAD DE TACNA.....	82
5.1.	Factores Críticos Externos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.....	83
5.1.1.	Factores Políticos y Legales.....	84
5.1.2.	Economía Nacional	86
5.1.3.	Factores Sociales	88
5.1.4.	Tecnología Disponible	90
5.1.5.	Competencia del Sector	93
5.1.6.	Calidad de los Proveedores	95
5.1.7.	Calidad de los Clientes.....	97
5.2.	Factores Críticos Internos para las empresas Odontológicas de la ciudad de Tacna.....	101
5.2.1.	Planificación a Futuro	102
5.2.2.	Organización Interna	106
5.2.3.	Integración de Conocimientos	109
5.2.4.	Dirección de la Empresa	116
5.2.5.	Control Interno.....	120
5.2.6.	Procesos Eficientes	122
5.2.7.	Atención al cliente	130
5.2.8.	Recursos Financieros.....	135
5.3.	Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna.....	138
5.4.	Comparación de los factores críticos para las empresas Odontológicas y el Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna.....	140
	CAPITULO V.....	142
	CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	142
1.	CONCLUSIONES	142
2.	PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA TEJADA CENTRO ODONTOLOGICO.....	144
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	146
	ANEXOS.....	149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Determinación de los instrumentos	14
Tabla 2. Mobiliario y otros aditamentos generales del consultorio dental	25
Tabla 3. Equipo del consultorio dental.....	26
Tabla 4. Instrumental del consultorio dental	27
Tabla 5. Materiales del consultorio dental	28
Tabla 6. Elementos esenciales de la calidad en la atención odontológica	33
Tabla 7. Ficha técnica del primer instrumento de recolección de datos VARIABLE DE ESTUDIO: Factores críticos de éxito.	68
Tabla 8. Ficha técnica del segundo instrumento de recolección de datos VARIABLE DE ESTUDIO: Factores críticos de éxito.	69
Tabla 9. Área clínica - odontólogos	73
Tabla 10. Área clínica - Técnicos	74
Tabla 11. Área clínica - Asistentes.....	75
Tabla 12. Área Administrativa - Titulados	76
Tabla 13. Área Administrativa - Técnicos	77
Tabla 14. Área Administrativa - Sin titulación	78
Tabla 15. Procedencia de sus clientes	79
Tabla 16. Promedio de atenciones por día.....	80
Tabla 17. Principales servicios demandados por los clientes	81
Tabla 18. Las Normas Legales dan incentivos al sector	84
Tabla 19. La seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes	85
Tabla 20. El tipo de cambio peso soles beneficioso.....	86
Tabla 21. Las Normas tributarias generan incentivos al sector	87
Tabla 22. La Hospitalidad de la comunidad a los extranjeros.....	88
Tabla 23. El prestigio de los médicos peruanos.....	89
Tabla 24. La innovación en los equipos odontológicos.....	90
Tabla 25. La innovación en los productos odontológicos	91
Tabla 26. La aplicación de nuevas técnicas odontológicas	92
Tabla 27. la informalidad en los servicios odontológicos	93
Tabla 28. La presencia de jaladores	94
Tabla 29. La disponibilidad de proveedores en la ciudad	95
Tabla 30. Que los proveedores estén bien implementados	96
Tabla 31. Capacidad de pago de los clientes	97
Tabla 32. La cercanía con Chile	98
Tabla 33. Convenios con empresas	99
Tabla 34. Que se establezcan los objetivos y metas de la empresa.....	102
Tabla 35. Contar con un plan de cualquier tipo	103
Tabla 36. El compromiso de la gerencia a cumplir con los planes acordados	104
Tabla 37. la capacidad de tomar decisiones efectivas	105
Tabla 38. Que la empresa tenga un organigrama formal definido	106
Tabla 39. El flujo de comunicación formal y documentado	107
Tabla 40. La centralización de la toma de decisiones	108
Tabla 41. La comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal	109
Tabla 42. El reclutamiento adecuado del personal	110
Tabla 43. La evaluación del desempeño periódicas	111
Tabla 44. La satisfacción del personal en el puesto asignado.....	112
Tabla 45. La capacitación periódica de personal	113
Tabla 46. El conocimiento de personal en sus labores asignadas	114
Tabla 47. La baja rotación del personal	115
Tabla 48. El liderazgo de la gerencia	116
Tabla 49. Tener una comunicación interna eficiente	117
Tabla 50. Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa	118

Tabla 51. El trabajo en equipo	119
Tabla 52. El control del cumplimiento de los objetivos y metas.....	120
Tabla 53. El registro de lo actuado de la empresa.....	121
Tabla 54. El cumplimiento del servicio esperado	122
Tabla 55. El bajo nivel de errores en los tratamientos	123
Tabla 56. Contar con los inventarios necesarios siempre.....	124
Tabla 57. La antigüedad en el rubro.....	125
Tabla 58.El bajo nivel de desperdicio en los procesos.....	126
Tabla 59. Precios competitivos o por debajo de la competencia.....	127
Tabla 60. El uso de redes sociales para contactar a los clientes	128
Tabla 61. El uso de página web.....	129
Tabla 62. El nivel de satisfacción del cliente	131
Tabla 63. La retención de clientes leales.....	132
Tabla 64. El posicionamiento en el sector	133
Tabla 65. La atención personalizada a los clientes	134
Tabla 66. Solicitar sugerencias de los clientes.....	135
Tabla 67. Contar con respaldo económico	136
Tabla 68. Tener acceso a fuentes de financiamiento	137
Tabla 69. El margen de utilidad.	138
Tabla 70. Aprovecha las normas legales dan incentivos al sector	159
Tabla 71. Mi consultorio está en una zona segura que permite la afluencia de clientes.	159
Tabla 72. Acepto moneda extranjera.....	160
Tabla 73. Aprovecho las normas tributarias que generan incentivos al sector.....	160
Tabla 74. La zona donde me ubico es frecuentada por gente amable	161
Tabla 75. Nuestro Staff esta colegiado	161
Tabla 76. Cuento con equipos modernos.....	162
Tabla 77. Cuento con productos odontológicos modernos	162
Tabla 78. Usamos nuevas técnicas odontológicas.....	163
Tabla 79. Somos formales.....	163
Tabla 80. Uso de jaladores.....	164
Tabla 81. Contamos con proveedores en la ciudad	164
Tabla 82. Encontramos lo que necesitamos en la ciudad	165
Tabla 83. Nuestra clientela posee capacidad adquisitiva	165
Tabla 84. Estoy ubicado en una zona frecuentada por turistas	166
Tabla 85. Tengo convenios con empresas.....	166
Tabla 86. Tenemos objetivos y metas en la empresa	167
Tabla 87. Contamos con un plan de cualquier tipo	167
Tabla 88. La gerencia está comprometida a cumplir con los planes	168
Tabla 89. La capacidad de poder tomar decisiones efectivas	168
Tabla 90. Tenemos un organigrama formal definido	169
Tabla 91. Tenemos comunicación formal y documentada	169
Tabla 92.La toma de decisiones es centralizada.....	170
Tabla 93. Se comunica a todo el personal lo que sucede en la empresa	170
Tabla 94. Tenemos un proceso de reclutamiento adecuado	171
Tabla 95. Evaluamos el desempeño del personal periódicamente.....	171
Tabla 96. Mi personal está satisfecho en el puesto asignado.....	172
Tabla 97. Se capacita periódicamente al personal	172
Tabla 98. Nuestro personal conoce sus labores asignadas	173
Tabla 99. Tenemos baja rotación del personal.....	173
Tabla 100.El liderazgo de la gerencia	174
Tabla 101. Tenemos una comunicación interna eficiente	174
Tabla 102. Delegamos responsabilidades dentro de la empresa.....	175
Tabla 103. Trabajamos en equipo.....	175
Tabla 104. Controlamos el cumplimiento de los objetivos y metas	176
Tabla 105. Registramos lo actuado en la empresa	176

Tabla 106. Cumplimos las expectativas del cliente	177
Tabla 107. Nunca nos falta productos para trabajar	177
Tabla 108. Tenemos un bajo nivel de errores en los tratamientos	178
Tabla 109. Tenemos varios años en el rubro.....	178
Tabla 110. Tenemos un bajo nivel de desperdicio en los procesos	179
Tabla 111. Precios competitivos o por debajo de la competencia	179
Tabla 112. Usamos Redes sociales para contactar a los clientes	180
Tabla 113. Usamos página web	180
Tabla 114. Los clientes están satisfechos con el servicio	181
Tabla 115. Tenemos clientes leales.....	181
Tabla 116. Nuestro posicionamiento en el sector	182
Tabla 117. Brindamos una atención personalizada a los clientes.....	182
Tabla 118. Solicitamos sugerencias de los clientes	183
Tabla 119. Contamos con respaldo económico.....	183
Tabla 120. Tenemos acceso a fuentes de financiamiento	184
Tabla 121. Tenemos un buen margen de utilidad	184

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fachada de la empresa ubicada en la av. Bolognesi	55
Ilustración 2. Recepción.....	57
Ilustración 3. Sala de espera	57
Ilustración 4. Laboratorio dental	58
Ilustración 5. Laboratorio dental	58
Ilustración 6. Área clínica.....	60
Ilustración 7. Área clínica.....	61
Ilustración 8. Capacitación.....	64
Ilustración 9. Caso de éxito de la empresa.....	64
Ilustración 10. Staff	65
Ilustración 11. Modelo de Brochure 1.....	65

INDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1. Área clínica - odontólogos.....	73
Figura Nº 2. Área clínica – Técnicos	74
Figura Nº 3. Principales servicios demandados por los clientes	75
Figura Nº 4. Área Administrativa - Titulados.....	76
Figura Nº 5. Principales servicios demandados por los clientes.	77
Figura Nº 6. Área Administrativa - Sin titulación.....	78
Figura Nº 7. Procedencia de sus clientes.....	79
Figura Nº 8. Promedio de atenciones por día	80
Figura Nº 9. Principales servicios demandados por los clientes	81
Figura Nº 10. Factores críticos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna	82
Figura Nº 11. Factores Críticos Externos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.....	83
Figura Nº 12. Las Normas Legales dan incentivos al sector.....	84
Figura Nº 13. La seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes Fuente: Elaboración propia	85
Figura Nº 14. El tipo de cambio peso soles beneficioso.....	86
Figura Nº 15. Las Normas tributarias generan incentivos al sector	87
Figura Nº 16. La Hospitalidad de la comunidad a los extranjeros.....	88
Figura Nº 17. El prestigio de los médicos peruanos.....	89
Figura Nº 18. La innovación en los equipos odontológicos.....	90
Figura Nº 19. La innovación en los productos odontológicos	91

Figura N° 20. La aplicación de nuevas técnicas odontológicas	92
Figura N° 21. La informalidad en los servicios odontológicos.....	93
Figura N° 22. La presencia de jaladores	94
Figura N° 23. La disponibilidad de proveedores en la ciudad	95
Figura N° 24. Que los proveedores estén bien implementados.....	96
Figura N° 25. Capacidad de pago de los clientes	97
Figura N° 26. La cercanía con Chile.....	98
Figura N° 27. Convenios con empresas	99
Figura N° 28. Factores críticos internos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna	101
Figura N° 29. Que se establezcan los objetivos y metas de la empresa	102
Figura N° 30. Contar con un plan de cualquier tipo.....	103
Figura N° 31. El compromiso de la gerencia a cumplir con los planes acordados	104
Figura N° 32. La capacidad de tomar decisiones efectivas	105
Figura N° 33. Que la empresa tenga un organigrama formal definido	106
Figura N° 34. El flujo de comunicación formal y documentado	107
Figura N° 35. La centralización de la toma de decisiones	108
Figura N° 36. La comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal.....	109
Figura N° 37. El reclutamiento adecuado del personal	110
Figura N° 38. La evaluación del desempeño periódica.....	111
Figura N° 39. La satisfacción del personal en el puesto asignado	112
Figura N° 40. La capacitación periódica de personal	113
Figura N° 41. El conocimiento de personal en sus labores asignadas	114
Figura N° 42. La baja rotación del personal.....	115
Figura N° 43. El liderazgo de la gerencia	117
Figura N° 44. Tener una comunicación interna eficiente.....	117
Figura N° 45. Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa.....	119
Figura N° 46. El trabajo en equipo	120
Figura N° 47. El control del cumplimiento de los objetivos y metas	121
Figura N° 48. El registro de lo actuado de la empresa	122
Figura N° 49. El cumplimiento del servicio esperado	123
Figura N° 50. El bajo nivel de errores en los tratamientos	124
Figura N° 51. Contar con los inventarios necesarios siempre	125
Figura N° 52. La antigüedad en el rubro.....	126
Figura N° 53. El bajo nivel de desperdicio en los procesos	127
Figura N° 54. Precios competitivos o por debajo de la competencia	128
Figura N° 55. El uso de redes sociales para contactar a los clientes	129
Figura N° 56. El uso de página web	130
Figura N° 57. El nivel de satisfacción del cliente.....	131
Figura N° 58. La retención de clientes leales	132
Figura N° 59. El posicionamiento en el sector	133
Figura N° 60. La atención personalizada a los clientes	134
Figura N° 61. Solicitar sugerencias de los clientes	135
Figura N° 62. Contar con respaldo económico	136
Figura N° 63. Tener acceso a fuentes de financiamiento.....	137
Figura N° 64. El margen de utilidad.....	138
Figura N° 65. Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna	139
Figura N° 66. Comparación de los factores críticos para los centros odontológicos y el posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna.	140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar si la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas.

Se evidencia que las empresas no logran cubrir las expectativas de los clientes y no permite que tales empresas puedan optimizar sus ingresos, todo ello debido a que no consiguen desarrollar factores críticos indispensables y cruciales para el éxito de las mismas.

El presente estudio es de tipo descriptivo, cuyo diseño es no experimental, transaccional. La muestra estuvo constituida por los dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L. El instrumento utilizado fue el cuestionario.

De acuerdo a los resultados, se determinó que la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. no tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas, que como se demuestra, si bien el principal factor de éxito de las empresas odontológicas es la Dirección de la Empresa (4.81); pero la Empresa Tejada se encuentra en

este factor por debajo de su competencia (2.0), en el segundo factor: Factores Financieros (4.77) la empresa Tejada se encuentra muy por encima de sus competidores (5.0), mientras que en el tercer factor: Control Interno (4.73), la empresa Tejada se encuentra un poco por debajo de su competencia (3.5).

Asimismo, se comprobó que los factores Internos son más Importantes que los factores externos para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna, no solo porque el Promedio de los Factores Internos (4.61) es mayor que el de los Factores Externos (4.11), sino que además los tres principales factores de éxito son internos, Dirección de la Empresa (4.81), Recursos Financieros (4.77) y Control Interno (4.73), siendo recién el cuarto factor externo: Factores Sociales (4.71).

Finalmente, la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., no tiene más desarrollado sus factores Internos que los externos, el Promedio de los Factores Internos (3.46) es menor que el de los Factores Externos (3.98), sino que además el principal factor desarrollado por la empresa Tejada es el uso de la Tecnología disponible (5.0), seguido Recursos Financieros (5.0) y Procesos Eficientes (4.63)

Por lo antes referido, el presente trabajo de investigación, ha permitido brindar recomendaciones para la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., en base a la evaluación de los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas

INTRODUCCION

El presente estudio tuvo como propósito determinar si la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas

El problema es fundamental, debido a que se detectará si han desarrollado los factores críticos necesarios, tanto internos como externos. En cuanto a los factores críticos externos, se considera factores políticos y legales, economía nacional, factores sociales, tecnología disponible, competencia del sector, calidad de los proveedores, calidad de los clientes.

En cuanto a los factores internos, se considera a planificación a futuro, organización interna, integración de conocimientos, dirección de la empresa, control interno, procesos eficientes, atención a clientes y recursos financieros.

Adicionalmente, el estudio es importante abordarlo, ya que es una de las aspectos críticos que en alguna medida no pueden superar las empresas, en este caso las empresas odontológicas, pues si logran desarrollar los factores críticos necesarios optimizarían su desarrollo en todas sus dimensiones; asimismo, tendrá un impacto social, debido a que se brindará a los clientes una eficiente calidad del servicio, así como los resultados del estudio contribuirán a

que las empresas reflexionen de lo crucial y trascendentes que es cubrir las expectativas del público, en este caso lo clientes.

Por tanto, se asume, que la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. no tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas. Al respecto, Villajuana (2010), sostiene que el propósito del análisis estratégico es decidir qué hacer frente a los indicadores determinantes del éxito y éste es directamente proporcional a la precisión con la que se exploren los indicadores externos e internos más importantes. A su vez dicha exactitud dependerá de la eficacia en la ponderación de la incidencia de cada indicador externo o interno. En esa misma línea de ideas, Villajuana (2010), puntualiza que los indicadores internos son aquellos que sirven para medir la capacidad de los procesos clave y de las dimensiones que representan los objetos del diagnóstico interno. Por su parte, Wheelen (2007), indica que examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

Asimismo, el presente estudio considera los siguientes capítulos:

El capítulo I se denomina antecedentes del estudio, que involucra el título del tema, el planteamiento del problema, la formulación del problema, las hipótesis, los objetivos, la justificación, la metodología, alcances y limitaciones.

El capítulo II se denomina marco teórico, que contiene aspectos relacionados a la odontología, el consultorio dental, centro odontológico, administración en salud, evaluación de la calidad en la atención odontológica, y factores críticos externos e internos.

El capítulo III denominado marco referencial, que involucra el sector odontológico, antecedentes del sector odontológico en la ciudad de Tacna, centros odontológicos en la ciudad de Tacna, y Tejada, Centro odontológico especializado, así como el diagnóstico de la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado.

El capítulo IV denominado desarrollo de la investigación que trata sobre descripción del tipo y diseño de la investigación, determinación de la población y muestra, diseño de los instrumentos de recopilación de información, procesamiento y presentación de datos, análisis de los resultados.

El capítulo V denominado conclusiones y las sugerencias.

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1. TITULO DEL TEMA

“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LA CIUDAD DE TACNA. CASO: TEJADA CENTRO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO E.I.R.L.”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Perú, uno de los sectores que es de gran relevancia para los ciudadanos como prioridad para su calidad de vida es la salud y específicamente la salud dental. A consecuencia de ello, en la ciudad de Tacna, actualmente existe proliferación de empresas odontológicas, debido a la afluencia de turistas chilenos que día a día demandan tales servicios, pues en su país lo ofrecen, pero a un alto costo; sin embargo, en Tacna, los precios son más económicos, pero hace falta ofrecer mayor gama de especialidades.

Por lo antes referido, el presente trabajo de investigación busca encontrar los principales factores Externos e Internos que influyen en el desarrollo de las empresas odontológicas y los factores Externos e Internos que ha desarrollado la empresa “Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.” con respecto a sus competidores del Sector Odontológico.

Actualmente la empresa “Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.” ha evolucionado de un negocio individual a una empresa con más de 20 trabajadores entre administrativos y del Área Odontológica, y a pesar que está generando ingresos, presenta aun problemas con el personal interno y con su posicionamiento en el mercado de la ciudad, la empresa está dispuesta a invertir para seguir desarrollándose dentro del sector, pero queremos estar seguros que estas inversiones serán destinadas en aquellas áreas que son importantes para el desarrollo de la empresa.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Problema General

- ¿La Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas?

3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuáles son los factores más importantes para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna?
- ¿Cuáles son los factores más desarrollados que tiene la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.?

4. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis General

- La Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas.

4.2. Hipótesis Específicas

- Los factores Internos son más Importantes que los factores externos para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.
- La empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., tiene más desarrollado sus factores Internos que los externos.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Determinar si la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas.

5.2. Objetivos Específicos

- Determinar los factores más Importantes para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna
- Determinar los factores más desarrollados que tiene la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.

6. JUSTIFICACION

La insuficiente capacidad instalada en el sector de servicios odontológicos para cubrir las expectativas de los turistas, sobretodo proveniente del país de Chile.

6.1. Justificación teórica

Con el desarrollo de la investigación se pretende contribuir al conocimiento determinado de cuáles son los factores críticos de éxito necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas, a fin de renovar y dar un aporte el conocimiento existente.

6.2. Justificación metodológica

Este trabajo permite coadyuvar a la comprensión y desarrollo de los factores de éxito que permitirán obtener ventajas competitivas al sector de servicios odontológicos, comprendido en los consultorios dentales y centros odontológicos de Tacna, permitiéndoles invertir en estrategias que agreguen valor a los clientes que hacen uso de este servicio.

6.3. Justificación práctica

En la investigación se determina y cuantifica la influencia de los factores críticos desarrollados por las empresas odontológicas y el desarrollo de los mismos por la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.

Esta investigación puede ser un antecedente para la realización de otras investigaciones dando un punto de vista diferente sobre el estudio de ambas variables.

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una Investigación descriptiva, debido a que refiere a las características de la variable de estudio, como los factores críticos de éxito de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna. Caso: Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

7.2. Diseño de la Investigación

El presente estudio se considera de diseño no experimental, transeccional. Es no experimental, porque el fenómeno de estudio ya sucedió y sólo se limita a describir la variable. Y es transeccional, porque el fenómeno de estudio ocurre en un momento determinado. (Hernández et al. 2014).

7.3. Métodos de la Investigación

El método empleado es cuantitativo, ya que se han examinado los datos obtenidos en base a las encuestas aplicadas en el presente estudio.

7.4. Población y Muestra

7.4.1. Población

La población del estudio comprende a todos aquellos dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L.

7.4.2. Muestra

La muestra está constituida por los dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L.

7.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

7.5.1. Técnica

La técnica que se ha utilizado fue la encuesta dirigida a los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna).

7.5.2. Instrumento

Se ha utilizado como instrumentos, dos cuestionarios de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Determinación de los instrumentos

Cuestionario	Dirigido a:
Cuestionario Nro. 1	Los dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L.
Cuestionario Nro. 2	Dueño de Tejada COE E.I.R.L.

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Ámbito de la Investigación

La investigación se ha realizado en el Cercado de Tacna, Distrito de Tacna, Provincia de Tacna, Departamento de Tacna.

7.7. Procesamiento y Análisis de Información

- Se procedió a recolectar los datos mediante la encuesta verificando que la información recogida este completa.
- Se procedió a registrar todos los datos y tabularlos.
- Se ingresó los datos al programa estadístico SPSS.
- Se obtuvo las tablas de frecuencia, de acuerdo a los ítems.
- Luego, se procedió a analizar e interpretar los resultados.
- Se planteó las conclusiones a las que llegaron con los resultados obtenidos y formular las sugerencias necesarias.

8. ALCANCES Y LIMITACIONES

8.1. Alcances

La presente investigación solo tratará de los factores críticos y el desarrollo de las empresas odontológicas Cercado de Tacna, Distrito de Tacna, Provincia de Tacna, Departamento de Tacna.

8.2. Limitaciones

8.2.1. Limitación temporal

El estudio se realizará en el año 2016.

8.2.2. Limitación espacial

El estudio se realizará en el cercado de Tacna, distrito de Tacna, Provincia de Tacna, departamento de Tacna.

8.2.3. Limitación organizacional

El estudio se realizará en las empresas que brindan servicio odontológico.

8.2.4. Sectorial

El estudio se circunscribe en el sector salud.

8.2.5. Geográficos

Las empresas odontológicas que se encuentran Cercado de Tacna, Distrito de Tacna, Provincia de Tacna, Departamento de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

El marco teórico de este capítulo se refiere a la organización y a las bases teóricas de acuerdo a las variables en cuanto a la conceptualización, importancia, tipos y modelos de los factores críticos externos e internos y las competencias gerenciales. Asimismo, se puntualizará acerca de odontología, consultorio dental, centro odontológico, administración en la salud, atención en un centro odontológico.

1. LA ODONTOLOGÍA

La odontología es la especialidad médica que se encarga de estudiar, tratar y prevenir las enfermedades típicas que padecen nuestros dientes, entre las más corrientes: la caries, la gingivitis, etc.

Si bien son las piezas dentales los principales destinatarios de la actividad odontológica, también hay otras patologías que ésta especialidad atiende, como por ejemplo los labios, el paladar, la lengua, etc.

Asimismo, en la odontología existen especialidades que se dedican exclusivamente a atender problemas puntuales, como la endodoncia que se ocupa de los daños en el tejido pulpar, siendo los tratamientos de conducto la manera más común de hacerlo.

Cabe enfatizar que la persona que trata profesionalmente las enfermedades de los dientes se llama comúnmente odontólogo o dentista, dependiendo del lugar del mundo en el cual se halle. El odontólogo para desplegar su labor como tal, debe cumplir satisfactoriamente con la rama de odontología y las prácticas relacionadas a la misma.

Desde hace tiempo, al odontólogo se le exigía ser graduado en medicina primero para trabajar como odontólogo, pero con el tiempo y con la cada vez más importante demanda de esta especialidad, se creó una carrera especialmente destinada a esta especialidad que dura aproximadamente cinco años y que tiene la importante misión de cuidar la salud de nuestros dientes. De todas maneras, vale indicar, que muchas materias contenidas en el programa de odontología coinciden con las de la carrera de medicina. (Enciclopedia culturalia, 2016).

2. EL CONSULTORIO DENTAL

Odontomarketing, (2016), el consultorio dental es el lugar donde se da el servicio odontológico al paciente y a la población. Se llama también centro dental, centro odontológico, clínica dental, clínica odontológica, policlínico dental, policlínico odontológico, oficina dental y oficina odontológica.

Aunque dichos términos se suelen utilizar de manera indistinta, es común que se denomine consultorio dental a aquel lugar de atención odontológica que cuenta con 1 sillón odontológico (unidad dental) instalado en un ambiente clínico y que se utilicen los otros términos (centro dental, centro odontológico, clínica dental, clínica odontológica, policlínico dental y policlínico odontológico).

Asimismo, lo que se llama conceptos oficina dental y oficina odontológica, que provienen del inglés (dental office), son menos utilizados en el mundo hispano. Cabe precisar que el término consultorio dental se utiliza tanto para nombrar a la totalidad del local donde se da y recibe la atención dental como el espacio específico donde labora el odontólogo realizando diagnósticos y procedimientos odontológicos (ambiente clínico o sala operatoria).

2.1. Estructura el consultorio dental

En el consultorio dental trabajan diferentes profesionales de la Odontología y el personal asistente o auxiliar en Odontología, los que utilizan diferentes equipos dentales, instrumental odontológico, mobiliario de consultorio dental, materiales dentales y muchos otros aditamentos, con la finalidad de atender a los pacientes. El consultorio dental posee recursos humanos y con recursos físicos. A pesar de que existen diferentes modelos y estilos de consultorios dentales, la mayoría guarda algunos componentes comunes (los que serán descritos en el presente artículo). Es necesario indicar que a veces se encuentran a consultorios dentales con muchas variaciones, en cuanto a su: tamaño, número de ambientes, distribución de los ambientes, privacidad de los ambientes, confort, arquitectura, diseño de interiores, decoración, nivel de equipamiento y tecnología (Odontomarketing, 2016).

2.2. Consultorios dentales poco convencionales

La atención dental puede darse en distintos aspectos. Así, existen consultorios dentales en espacios destinados únicamente a la práctica de la Odontología y, al mismo tiempo, el consultorio dental puede estar integrado a establecimientos de otra índole, como: centros o clínicas médicas, centros de bienestar (salones de estética, gimnasios, centros de adelgazamiento, spas, etc.), centros comerciales, entidades educativas (colegios, universidades, etc.), empresas y otras instituciones.

Asimismo, existe consultorio dental móvil (para la atención de grupos humanos que laboran en lugares con nula o pobre cobertura de profesionales de la salud) y el consultorio dental diseñado para la atención domiciliaria (para pacientes con impedimentos para desplazarse al consultorio dental) (Odontomarketing, 2016).

2.3. Recursos humanos del consultorio dental

Los miembros del equipo de trabajo del consultorio dental son: Odontólogo general, Odontólogo especialista, Recepcionista de consultorio dental, Asistente dental, Higienista dental, Técnico dental, Laboratorista dental, Radiólogo dental y Personal administrativo y de marketing.

Dependiendo del tamaño del consultorio dental y de su estructura organizativa, puede variar el número de personas que brindan el servicio odontológico: Así, existen consultorios dentales donde solamente labora un odontólogo realizando una práctica dental individual, aunque la tendencia general es el establecimiento de consultorios dentales corporativos donde se desempeñan diferentes. De la misma forma, existen casos en los que todas las labores son desempeñadas particularmente por el odontólogo, mientras que cada vez más profesionales de la Odontología laboran con personal asistente, técnico y administrativo, con el propósito de fortalecer su labor, a través de diferentes métodos de delegación de funciones, por lo que se puede identificar consultorios dentales con una proporción variable entre el número de odontólogos y la cantidad de personal asistente, técnico y administrativo (Odontomarketing, 2016).

2.4. Recursos físicos del consultorio dental

Hoy en día es muy relevante la infraestructura física del consultorio dental, y en el mundo de la Odontología, se considera los aspectos de Ergonomía y Bioseguridad (Odontomarketing, 2016).

2.4.1. Ergonomía del consultorio dental

Se refiere a la Ergonomía en el consultorio dental, al estudio de la relación que existe entre el hombre y sus implementos de trabajo.

La ergonomía aplicada a la práctica en el consultorio dental, nos permite ambientes de trabajo ordenados y funcionales en el consultorio dental, evitar la realización de movimientos innecesarios en el consultorio dental, eliminar los traslados improductivos en el consultorio dental, adoptar posiciones corporales cómodas y saludables en el consultorio dental, elevar la productividad en el consultorio dental, reducir la fatiga en el trabajo en el consultorio dental, prevenir las enfermedades ocupacionales o profesionales en el consultorio dental y lograr una buena iluminación y ventilación de los ambientes del consultorio dental (Odontomarketing, 2016).

2.4.2. Bioseguridad en el consultorio dental

La Bioseguridad en el consultorio dental, involucra varias actividades para mantener la limpieza del consultorio dental y conservar la adecuada higiene de las instalaciones. Por tanto, da una serie de especificaciones y guía de labor, por ejemplo: Utilizar categóricamente los materiales descartables, usar medidas de barrera para evitar el contagio de enfermedades entre los que laboran en el consultorio dental y los pacientes.

Por ejemplo: Uso de guantes, mascarillas, gorros, etc. Desechar y eliminar adecuadamente el material contaminado, desinfectar correctamente las superficies de la mayoría de los ambientes del

consultorio dental, esterilizar el instrumental que se va a reusar (Odontomarketing, 2016).

2.5. Áreas o ambientes del consultorio dental

El área del consultorio dental es variable, existiendo consultorios dentales pequeños (de 20 a 30 metros cuadrados en total) y clínicas odontológicas que ocupan cientos de metros cuadrados.

Las principales áreas o ambientes del consultorio odontológico son las que se enumeran a continuación: Fachada, Ingreso, Sala de recepción, Ambiente clínico, Sala de rayos X dental, Baño (servicios higiénicos), escritorio, central de esterilización odontológica, laboratorio dental, closet (almacén), Áreas comunes, etc.

Los consultorios dentales unitarios presentan el equipo de rayos X y la zona de esterilización dentro del ambiente clínico y, a la vez, que se centralicen dichas áreas a medida que se estructuran consultorios dentales de gran tamaño (con varios ambientes clínicos).

Es decir, los consultorios dentales de 3 o más ambientes clínicos tienen espacios específicos donde se centralizan: la toma y el procesamiento de las radiografías dentales, la realización de las labores de esterilización, etc.

2.6. Mobiliario y otros aditamentos generales del consultorio dental

Para el trabajo odontológico, se requiere la tenencia de ciertos implementos en el consultorio dental, dentro de los cuales se posee a los muebles y los aditamentos generales del consultorio dental. Se puede encontrar la cantidad de muebles, depende del tamaño del consultorio dental que se detalla, a continuación:

Tabla 2. Mobiliario y otros aditamentos generales del consultorio dental

<p>Mobiliario y otros aditamentos generales del consultorio dental:</p>	<p>Escritorio - counter para la Recepcionista silla para la Recepcionista (Recepción), muebles para la sala de recepción – espera, escritorio para el Odontólogo (Escritorio), silla para el escritorio del odontólogo, silla para el acompañante del paciente (Ambiente clínico), mueble para instrumental (Ambiente clínico), mesa rodante de trabajo o auxiliar (Ambiente clínico), taburete o silla para el Odontólogo, taburete o silla para la Asistente Dental, computadora, alfombra, lámpara de techo o luminarias, lámpara de mesa, equipos de luz fluorescente para el ambiente clínico, archivador para las historias clínicas y fichas de los pacientes, Estantería – repisas, equipo de música ambiental, parlantes, sistema de intercomunicadores, aspiradora, lustradora, ventilador o sistema de aire acondicionado, material de decoración y comunicación, buzón de sugerencias, revistero, cuadros y afiches decorativos, porta folletos, porta tarjetas, basurero, separador de ambientes</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia extraído de Odontomarketing (2016).

Tabla 3. Equipo del consultorio dental

<p>Equipos del consultorio dental:</p>	<p>Compresora, sillón dental, unidad dental, caja de Control, escupidera, lámpara de la unidad dental, jeringa Triple (aire, agua y aire - agua), rayos X, mandiles de plomo, lámpara de fotopolimerización de luz halógena o LED, equipo de profilaxis de ultrasonido, destartarizador neumático, equipo de succión de saliva, equipo de succión de sangre, sistema de aire abrasivo, pieza de mano de alta velocidad (Turbina), contrángulo, micromotor, localizador de ápices, negatoscopio, esterilizador de calor seco, esterilizador de autoclave, ultrasonido para la desinfección del instrumental, amalgamador, soldador de Bandas, recortador de modelos, motor de laboratorio, motor de pulido, vibrador de yeso, grupo electrógeno.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia extraído de Odontomarketing (2016).

Tabla 4. Instrumental del consultorio dental

<p>Instrumental del consultorio dental:</p>	<p>Espejos dentales, pinzas para algodón, exploradores, cucharetas (curetas) de dentina, espátulas para cemento, destartarizadores, espátulas para batir yeso, espátulas para mezclar cementos odontológicos, bruñidores de amalgama, atacadores de amalgama, juego de Fórceps, juego de elevadores (botadores)</p> <p>Mangos de Bisturí, legra, jeringas cárpule, alicates para Ortodoncia, pinzas porta brackets, porta matrices, tazas de jebe para yeso, tazas de jebe para alginato, Porta amalgama, Instrumental de Endodoncia, pinzas porta radiografías, algodonereros, depósitos para desperdicios, depósitos para fresas, espátulas para cera, espátulas modeladora cera, cuchillos para yeso, mandriles o porta campos, cubetas para impresiones, instrumental de Cirugía, instrumental de Cirugía, instrumental de periodoncia, articuladores, arcos Faciales, otros.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia extraído de Odontomarketing (2016).

Tabla 5. Materiales del consultorio dental

<p>Materiales del consultorio dental</p>	<p>Los principales materiales que se utilizan en el consultorio dental son: Guantes descartables, guantes quirúrgicos, mascarillas, lentes protectores, lentes protectores para luz halógena, Servilletas, campo para el paciente, eyectores de Saliva, algodón, gasa, películas Radiográficas, revelador de radiografías, fijador de radiografías, escobillas para profilaxis, pasta para profilaxis, revelador de placa bacteriana, fluoruros, sellantes de fosas y fisuras, alginato, yesos, óxido de Zinc, eugenol, cementos de Carboxilato, limadura de plata para amalgama, mercurio para amalgama, resinas, ácido grabador, sistema adhesivo, cementos de ionómero de vidrio, cemento Quirúrgico, medicamentos de endodoncia (fenol, paramonoclorofenol alcanforado, creosota), anestesia tópica, agujas descartables, cartuchos de anestesia, fresas y puntas de alta velocidad, fresas y puntas de baja velocidad para el micromotor, Fresas y puntas de baja velocidad para el contra ángulo, piedras montadas, piedras para desgastar acrílico, acrílicos (polvo y monómero), material de Endodoncia, material de Sutura, hojas de Bisturí, matrices, ,materiales de pulido de laboratorio, discos de Carburundum, discos de lija, otros.</p> <p>Otros aditamentos: Útiles de escritorio, Papelería (historia clínica, ficha dental, tarjeta de presentación, tarjeta de citas, recetario, folletos educativos, etc.). Útiles de limpieza, Otros</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia (Odontomarketing, 2016).

3. CENTRO ODONTOLÓGICO

Odontomarketing (2016), el centro odontológico hace referencia al establecimiento o institución, en el cual se imparten los servicios y la atención de salud bucal más básica y principal, en cuanto a la cariólogía, implantología, endodoncia, prótesis, etc.

Asimismo, se realizan un conjunto de actividades profesionales asociados con la prevención, análisis, así como a la rehabilitación de anomalías y enfermedades de los dientes, de la boca, de los maxilares y tejidos anejos, es decir, en materia bucodental (Cámara Castellón, 2002). Cabe precisar que las consultas dentales disponen de un fichero de pacientes, con su historia clínica y sus radiografías, que deben mantenerse por lo menos cinco años, después que se finalice el tratamiento (Cámara Castellón, 2002).

Los centros Odontológicos de salud son una versión simplificada de los hospitales y de los sanatorios, debido a que, si bien tienen los elementos y recursos principales, para las curaciones, no tienen grandes tecnologías ni de espacios complejos que sí existen en hospitales. El objetivo principal de los centros odontológicos es el de dar atención más primaria y urgente ante situaciones de salud bucal que deben ser tratadas.

4. ADMINISTRACIÓN EN SALUD

La prestación de un servicio en salud hace referencia a una interacción entre un personal de salud y un paciente. El propósito de esta interacción es mantener, restaurar y promover la salud. Se debe tener en cuenta que el sistema de atención en salud existe para beneficiar al paciente y que todas las funciones que lleve a cabo, sea de financiamiento, administración, tecnología, educación, de investigación, etc. se derivan de esa premisa. Por tal motivo, cualquier sacrificio que se haga tiene que relacionarse con el beneficio que reporte a la atención del paciente. (Bernuy, T, 2005).

Asimismo, cabe precisar que es una rama de las ciencias de la salud que se encarga del análisis, tratamiento y prevención de las enfermedades del aparato estomatognático (que involucra los dientes, la encía, la lengua, el paladar, la mucosa oral, las glándulas salivales y otras estructuras anatómicas implicadas, como los labios, las amígdalas, la orofaringe y la articulación témporomandibular) (Valdez, H., 1994).

5. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA

La evaluación considera el análisis del logro de las metas de variables, y detectar las fallas, pues de evidenciarle se aplicará las medidas correctivas (Gurnick, D. & Twan, M., 1995).

Blumenthal (1996) puntualizar que la calidad técnica de la atención posee 2 dimensiones: lo apropiado de los servicios prestados y la habilidad con la que la atención apropiada es desempeñada. Asimismo, al referirnos a la alta calidad, evidencia que están haciendo correctamente las cosas, que se considera tomas las decisiones adecuadas para brindar atención al paciente (desempeño de alta calidad). (Blumenthal, D. & Epstein, AM., 1996).

Es prioritario referir que la calidad de la interacción entre odontólogos y pacientes, está en función de diversos componentes en su relación: la calidad de su comunicación, la capacidad del odontólogo de conservar la confianza del paciente, y la capacidad de tratar al paciente con " preocupación, empatía, tacto y sensibilidad " (Blumenthal, D. & Epstein, AM., 1996).

5.1. Elementos esenciales de la calidad en la atención odontológica

De acuerdo al enfoque de sistema, establecido por Donabedian, se estudia la calidad y se mide teniendo en cuenta 3 elementos esenciales: estructura, proceso y resultados.

Tabla 6. Elementos esenciales de la calidad en la atención odontológica

Elementos	Concepto
Estructura	De acuerdo a Donabedian, A. (1991), este componente refiere a la agrupación de características o atributos de índole organizativa o material, que se traduce en la cantidad y calificación del personal, los equipos e instrumentos disponibles, los recursos financieros, las instalaciones y otros recursos materiales, las normas y reglamentos existentes, así como la formulación de políticas y estrategias y la aplicación de técnicas de dirección por objetivos y de planificación estratégica. Constituye lo que en sistema se denomina insumos o entrada.
Proceso	Aquí se considera las labores realizadas por el personal de salud con los pacientes, como la atención y aquellas que se desarrollan para garantizar el desarrollo del propio proceso (Donabedian, A. 1991).
Resultados	En última instancia es la consecuencia que tiene el proceso de atención con el subsiguiente cambio en el estado de salud. Asimismo, involucra el análisis del nivel de impacto; el cumplimiento de indicadores y de los gastos efectuados; la satisfacción de los usuarios, prestadores y decisores; la certificación y acreditación institucional con la subsiguiente estimulación de la calidad técnica y administrativa, fundamentado por el desempeño, así como la identificación de nuevos problemas que llevan a un perfeccionamiento continuo. (Donabedian, A., 1991).

5.2. Calidad de atención en salud

Es el nivel en que los medios más deseables se utilizan para lograr la optimización de las diferentes dimensiones relacionadas a la salud (Bernuy, T. 2005).

5.3. Trato humano

Hace referencia al manejo que el cliente interno debe tener con el cliente externo y exclusivamente con el usuario, con el propósito de proporcionarle la información adecuada de manera amable y respetuosa para ofrecer al usuario un ambiente de confianza y seguridad. (Georgina, C. 2002).

5.4. Aspectos importantes de la calidad del servicio

5.4.1. Confort

La percepción del cliente en que sus expectativas y necesidades se han cumplido o rebasado a través de la atención recibida. (Hurtado, S.; Vásquez, F. & Zapata, H., 2010).

5.4.2. Accesibilidad

Hace referencia a la interacción entre los servicios de salud y los usuarios, y que ambos tienen la posibilidad o imposibilidad de encontrarse. (Flores-Sandí, G., 2012).

5.4.3. Tecnología

Hace referencia al conjunto de teorías y de técnicas que facilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico (Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 22° ed., 2001).

5.4.4. Empatía

Hace referencia a la actitud humana que forma parte de la competencia social, que es el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes de las personas, indispensables para relacionarse los unos con los otros y conformar grupos sociales (Vidal, B., 2012).

5.4.5. Manejo del dolor

Sensación desagradable causada por estimulación de terminaciones nerviosas sensitivas. Es un síntoma principal de la inflamación y es trascendental para el análisis de muchos trastornos y enfermedades. El dolor puede ser leve o grave, crónico, agudo, etc. (Programa para la mejora de competencias de los Universitarios. España: Universidad de Cantabria, 2010).

5.4.6. Competencia Técnica

Hace referencia a la utilización de los conocimientos y destrezas que se han aprendido a través del tiempo de formación, conlleva el manejo de contenidos y tareas del ámbito profesional en el que se lleva a cabo la actividad profesional. Además de estos conocimientos específicos de un trabajo en concreto, abarca otros conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno

laboral (Programa para la mejora de competencias de los Universitarios. España: Universidad de Cantabria, 2010).

5.4.7. Resultado

Estado de un paciente al final de tratamiento o de un proceso de enfermedad en el que se incluyen el grado de bienestar y la necesidad de continuar siendo cuidado, medicado, apoyado, aconsejado o educado (Diccionario Mosby Pocket de medicina, enfermería y ciencias de la salud. 2006).

5.4.8. Infraestructura

Hace referencia al conjunto de elementos o servicios que se consideran indispensable para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera (Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 22° ed. España: 2001).

6. FACTORES CRÍTICOS

Según Villajuana (2010), El propósito del análisis estratégico es decidir qué hacer frente a los indicadores determinantes del éxito y éste es directamente proporcional a la precisión con la que se exploren los indicadores externos e internos más importantes. A su vez dicha exactitud dependerá de la eficacia en la ponderación de la incidencia de cada indicador externo o interno.

De allí que las metodologías que explicamos posteriormente privilegian la utilización de criterios que ayudan a filtrar los indicadores que afectan a la unidad estratégica y al mismo tiempo, incluyen el uso de técnicas que facilitan el análisis y el impacto de cada uno de éstos.

Es así que los indicadores serán clasificados en dos tipos: externos e internos. Los primeros son exógenos, es decir la organización influye en ellos pero no determina su comportamiento; y los segundos son endógenos y por tanto son controlados directamente por la organización.

El método de factores críticos de éxito nació alrededor de 1960 para la literatura administrativa en la revista Harvard Business Review (Roland como se citó en Villegas, 2005, p. 1). Daniel (1961) quien al parecer fue la primera persona en señalar el concepto factor de éxito, indicó que de la cantidad de información que tienen disponible los directivos deben centrarse sólo en los temas verdaderamente importantes para el éxito de la

organización de tal manera que se establezcan sistemas de información que faciliten la planificación y gestión adecuadas.

Por su parte, Ferreras (2010) indica: “Introduce la idea de la necesidad la incorporar el criterio de discriminación y selectividad de la información, que debe orientarse hacia FCE”. (p. 205).

Este tema fue retomado sólo hasta en las investigaciones de Rockart, (1979) quien impulsó por y difundió el término factor crítico de éxito como sistema en donde la identificación de factores críticos de éxito (FCE) hace posible que la alta gerencia defina sus propias necesidades de información acerca de temas críticos en sus empresas (Ferreras, 2010).

Según Hill (2009) Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias.

En el presente trabajo se toma la definición dada por Rockart (1979) quien define FCE como:

“Los FCE son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados. (p. 85)”

Las cinco fuentes principales de FCE (Rockart, 1981; Caralli et al., 2004) son: 1) la industria, 2) estrategia competitiva y posición competitiva, 3) factores ambientales –entorno-, 4) sucesos temporales y 5) posición gerencial. (p. 14-16)

6.1. Factores Críticos Externos

Según Hitt (2008) Los análisis de la industria efectivos son producto de un estudio y una interpretación cuidadosa de datos e información que proceden de muchas fuentes. Existen infinidad de datos específicos de las industrias disponibles para su análisis.

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran.

Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político-legal, el sociocultural, el tecnológico y el global.

Según Hill (2009) La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Villajuana (2010) menciona que el análisis externo responde a cuatro preguntas:

- **¿Qué podría hacer?**

Sugiere que deben conocerse los frenos e impulsos que tienen efectos sobre los propósitos particulares de la unidad estratégica o tienen trascendencia interna.

Comprende los acontecimientos político-legales, económicos, tecnológicos y competitivos del sector donde actúa un negocio.

- **¿Qué debería hacer?**

Se refiere a la necesidad de considerar las expectativas de la sociedad en el ámbito del respeto de valores morales, derechos sociales y preservación del medio ambiente. Su consideración por la unidad estratégica conlleva la búsqueda de la verdadera trascendencia, es decir aquella que en términos de tiempo y espacio traspasa los intereses organizacionales internos.

- **¿Qué deseo hacer?**

Lleva al estudio de las capacidades emocionales y espirituales de las personas que van más allá de su potencial racional. En concreto, alcanza la deducción de fortalezas y debilidades en los campos relacionados a la motivación, confianza, compromiso y al cultivo de valores.

- **¿Qué puedo hacer?**

Esta pregunta conduce a la exploración de las fortalezas y debilidades asociadas a las capacidades racionales de los recursos de la unidad estratégica. Estas capacidades por lo general son mensurables y tangibles.

Tomas L Wheelen (2007) menciona que antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades.

Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación.

El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo.

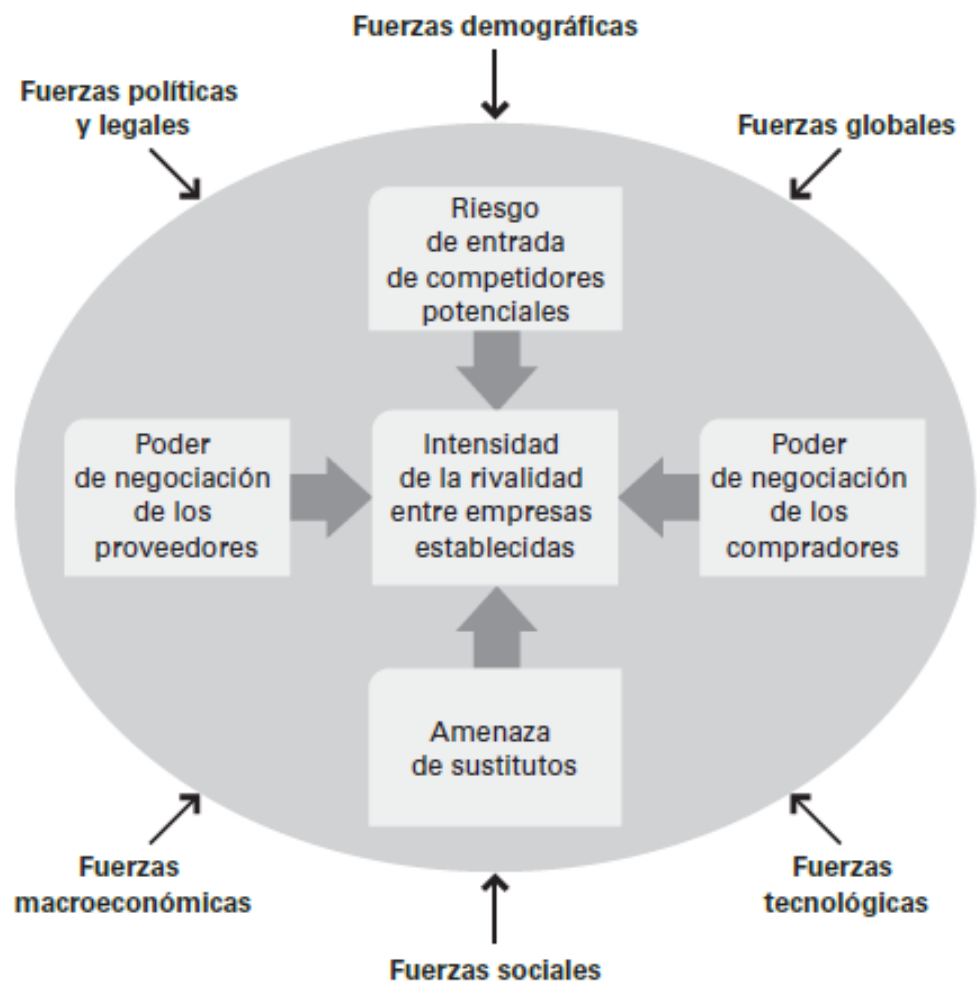
- Fuerzas económicas que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- Fuerzas tecnológicas que generan inventos para solucionar problemas.
- Fuerzas políticas y legales que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- Fuerzas socioculturales que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad

Por su parte Porter a través de su conocida estructura, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Su modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza, porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad, porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

Hitt (2008) menciona que un conjunto de empresas que hacen hincapié en dimensiones estratégicas similares para utilizar una estrategia similar constituye un grupo estratégico. La competencia entre las empresas que forman parte del grupo estratégico es más fuerte que aquella que ocurre entre un miembro de un grupo estratégico y las empresas que están fuera de ese grupo.

Figura: Relación de las Fuerzas Externas



Fuente: Hill (2009) (p67)

6.2. Factores Críticos Internos.

Según Hitt (2007) En la economía global los factores tradicionales, como los costos del trabajo, el acceso a recursos financieros y las materias primas, así como los mercados protegidos o regulados, aunque en mucha menor medida, siguen siendo fuente de ventaja competitiva. Una razón por la que ya no son tan determinantes para ella es que los competidores pueden superar la ventaja que se deriva de estas fuentes más tradicionales aplicando una estrategia internacional y utilizando los recursos que fluyen a lo largo y ancho de la economía global. La necesidad de identificar otras fuentes de ventaja competitiva, o tal vez fuentes nuevas, subraya la importancia de conocer cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa.

Según Villajuana (2010) Los indicadores internos son aquellos que sirven para medir la capacidad de los procesos clave y de las dimensiones que representan los objetos del diagnóstico interno. Por lo general se expresan en términos de eficacia (relación entre la meta real alcanzada y la meta planeada), eficiencia (esfuerzo medido en términos de tiempo, costo y/o productividad) y efectividad (eficiencia más eficacia).

De manera específica, lo práctico y común es que los indicadores internos se expresen en términos de:

- Características de calidad.
- Productividad.
- Costo y/o gasto.
- Tiempo.
- Atributos del servicio.
- Estética o apariencia.

Según Hill (2009) La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

La ventaja competitiva lleva de la mano a una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía.

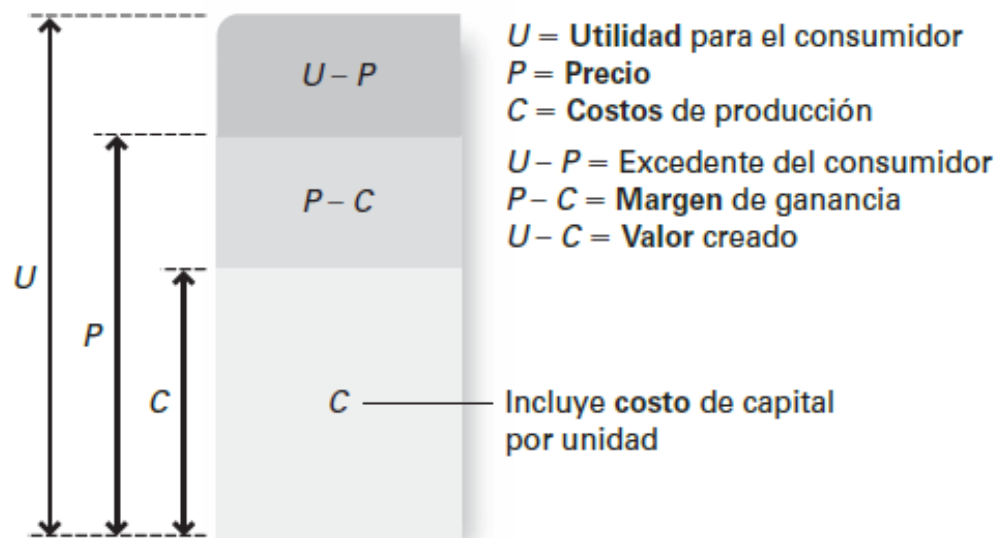
2) el precio que ésta cobra por sus productos y

3) los costos de crear esos productos.

El valor que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. La utilidad debe

diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto.

Figura. Creación de Valor para la Empresa



Fuente: Hill (2009) (p80)

De acuerdo a Tomas L. Wheelen (2007) examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría

organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

Los recursos son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidades y activos organizacionales, como la cultura y la reputación.

Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se menciona acerca de las Empresas Odontológicas de la ciudad de Tacna, se detalla la información del Sector odontológico en la ciudad de Tacna y la información de la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., en cuanto a su historia, descripción, organigrama, misión, visión, objetivos, productos ofrecidos, antecedentes específicos del área y el diagnóstico organizacional.

1. SECTOR ODONTOLÓGICO

La odontología es una ciencia de la salud que se dedica al estudio de los dientes y encías; y se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de éstas.

El sector odontológico ha visto un cambio dramático en estos últimos años con la llegada de nueva y sofisticada tecnología que ha obligado a los dentistas a capacitarse por la demanda de los pacientes que quieren verse mejor y lucir sonrisas con cambios radicales y en menor tiempo, guiados muchas veces por estereotipos vistos en televisión e internet.

2. ANTECEDENTES DEL SECTOR ODONTOLOGICO EN LA CIUDAD DE TACNA.

Aproximadamente llegan entre 10,000 a 15,000 chilenos diariamente a Tacna gastando diariamente 60 dólares aproximadamente por persona, es por ello que existe una fuerte demanda de servicios diversos en la ciudad a bajo costo y que les parecen atractivos; por ejemplo, ópticas, dental, restaurantes, hoteles, discotecas, esparcimiento, compras, etc.

En Tacna, pueden encontrar, los chilenos, servicios odontológicos hasta por la quinta parte de lo que cuesta en su país y si se hace una suma de todos los tratamientos que se requieren es una verdadera ganga intervenir en Tacna, ya que encuentras consultorios y centros odontológicos de calidad, incluso mejores de los que hay en Chile.

3. CENTROS ODONTOLÓGICOS EN LA CIUDAD DE TACNA

Los Centros Odontológicos en Tacna aún no se encuentran correctamente oficializados, ya que muchos que están en el mercado no cumplen todos los requerimientos para obtener la licencia para llevar ese nombre, pero están en el proceso. Lo importante, es que en Tacna se está trabajando por mejorar y cada vez satisfacer a los clientes, a pesar de que hayan algunos dentistas que no cumplan con los requerimientos mínimos que piden el Ministerio de Salud, es labor de ellos fiscalizar periódicamente el estado de todos los centros odontológicos en Tacna y ayudar a los que hacen las cosas bien y sancionar a los que están equivocados o están haciendo las cosas mal; ya que no existen incentivos por ningún ente del Estado ni privado para los centros odontológicos y consultorios dentales.

4. TEJADA CENTRO ODONTOLOGICO ESPECIALIZADO

4.1. Reseña histórica

En mayo de 1980 en la ciudad de Tacna, la directora de TEJADA C.O.E. Cirujano Dentista Carmen Tejada Guillen, abre su consultorio en un segundo piso de la avenida Bolognesi N° 572.

Al poco tiempo se traslada a la Calle Miller N° 22, en el segundo piso del edificio que ahora es la Residencial Miller. El buen trato y su depurada técnica hacen que sus pacientes recomienden a la Dra. Carmen, incrementándose la demanda de atención.

Decide adquirir el 13 de julio de 1984 el segundo piso en la Av. Bolognesi n°611 en cuya primera planta funcionaba por aquel entonces, la farmacia Caplina. Este nuevo proyecto entra en funcionamiento el 1 de octubre del mismo año, y con el paso del tiempo fue incrementando diversas especialidades odontológicas.

Mientras tanto, Carmen Tejada Guillén se propuso una constante actualización en las últimas técnicas odontológicas en países más avanzados como Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, México, Corea del Sur, Londres, España y China, entre otros, para luego transmitir esos conocimientos a su equipo de profesionales en beneficio de sus pacientes.

En el año 2011 se inaugura Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. que actualmente cuenta con cuarenta y seis trabajadores entre odontólogos, asistentes, técnicos y personal administrativo.

Este valioso capital humano, es liderado en la dirección de la Doctora Carmen Tejada G., en la gerencia general por el señor Luis Chacón Tejada y en la administración del señor Carlos Chacón Tejada, quienes con mucho trabajo, sacrificio y tenacidad han logrado convertir a Tejada C.O.E. en uno de los más prestigiosos del sur del país.

Una vez más el compromiso con los pacientes de Perú y el norte de Chile, los incentivó a inaugurar una ampliación de Tejada C.O.E., en el primer piso de la Av. Bolognesi n° 611, el pasado 14 de febrero del 2014, dotado de una moderna infraestructura, equipamiento de última generación y sobre todo con personal altamente calificado.



Ilustración 1. Fachada de la empresa ubicada en la av. Bolognesi

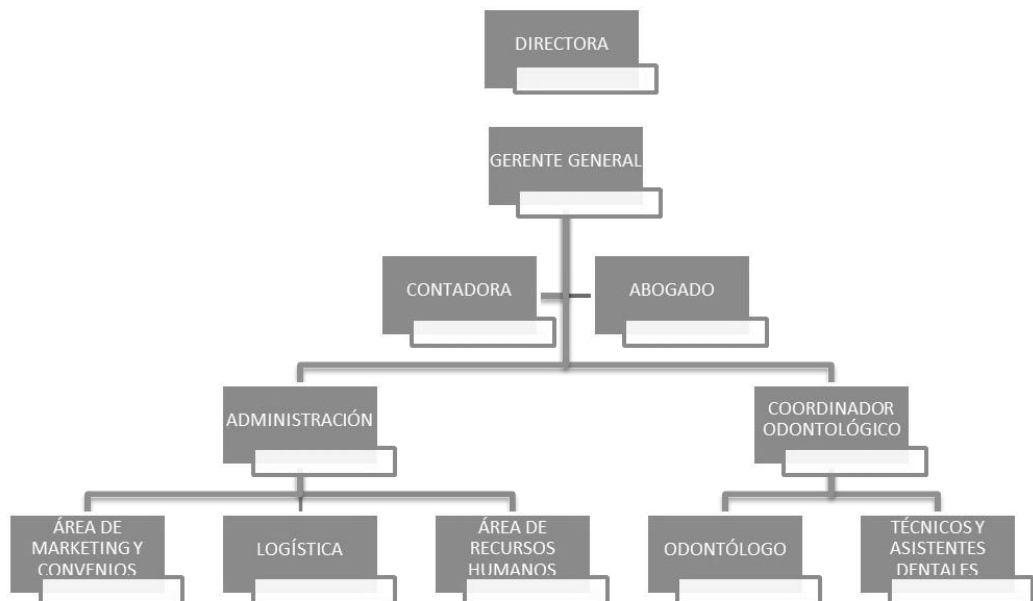
4.2. Misión

Nuestra misión es brindar servicios odontológicos especializados de calidad apoyados en un competente, articulado y comprometido equipo humano y el uso de tecnología de punta que permite a nuestros pacientes, disfrutar de una grata, segura y eficaz experiencia.

4.3. Visión

TEJADA COE será considerado un Modelo de Práctica Dental que ofrece servicios especializados, innovador, descentralizado, en crecimiento, que ofrece servicios odontológicos especializados de calidad con calidez, sólida organización, finanzas fuertes y un equipo humano competente y comprometido.

4.4. Estructura organizacional



Fuente: TEJADA COE



Ilustración 2. Recepción



Ilustración 3. Sala de espera



Ilustración 4. Laboratorio dental



Ilustración 5. Laboratorio dental

4.5. Servicio Ofrecido

Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L, ofrece los siguientes servicios, los cuales se procede a detallar a continuación:

4.5.1. Tratamiento

- a. Examen Inicial
- b. Radiografía Periapical
- c. Profilaxis
- d. Fluorización
- e. Blanqueamiento y limpieza
 - Láser
- f. Periodoncia
 - Destartaje (limpieza superficial)
 - Gingivitis (Raspaje + curetaje de bolsa)
 - Cirugía Periodontal
- g. Resinas: Simples, Complejas y Sellantes.
- h. Consulta de diseño de sonrisa
- i. Carilla de porcelana D.
- j. Carilla de porcelana F.
- k. Carillas de resina
- l. Exodoncias: Simples y complejas
- m. Endodoncias: Uniradiculares y multiradiculares.



Ilustración 6. Área clínica

4.5.2. Reconstrucciones

a. Prótesis Fija

- Perno Muñon (Fibra de vidrio)
- Perno Colado
- Incrustación de Ivocron
- Corona de Ivocron
- Corona de Porcelana
- Incrustación Porcelana

b. Prótesis Removibles

- Total-Superior e inferior (Ivocrom)
- PPR Metálica
- PPR Acrílica

c. Implantes

- Cirugía y Rehabilitación por pieza (americano)
- Cirugía y Rehabilitación por pieza (americano - coreano)
- Prótesis sobre implantes
- Regeneración Ósea

4.5.3. Tratamiento de Ortodoncia

- a. Convencional
- b. Autoligantes
- c. Estéticos de Porcelana
- d. Ortopedia

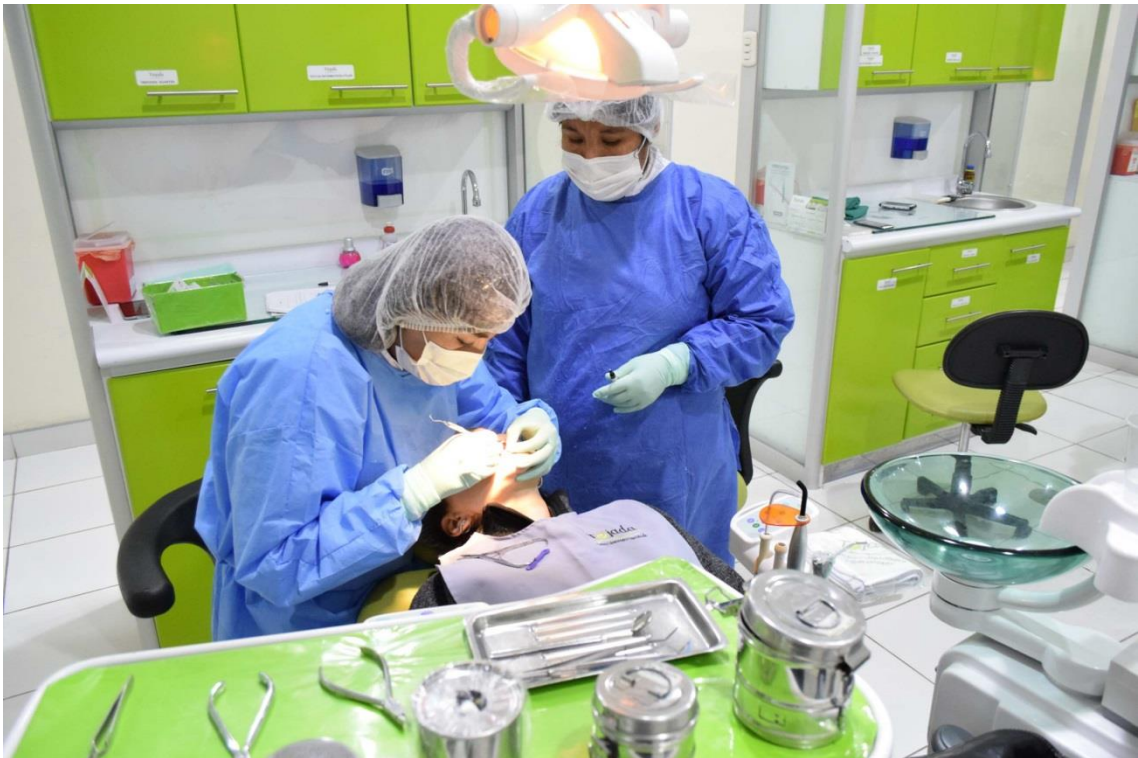


Ilustración 7. Área clínica

5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TEJADA CENTRO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO.

5.1. Análisis Externo de la Empresa.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Insatisfacción de los servicios en la organización, reflejado en los atrasos, inseguridad, despersonalización de la atención brindada en otras empresas odontológicas.- Incremento de la demanda por servicios odontológicos especialmente la cariología de personas provenientes de Chile, para solicitar de los servicios odontológicos.- Desarrollo Geopolítico de la macro región norte que permite mayor inversión para proyectos regionales.	<ul style="list-style-type: none">- Proximidad física a un Hospital del MINSA de tipo Regional.- Capacidad de inversión de otras clínicas particulares y la unificación de los Servicios de salud a nivel nacional (Ley promulgada donde MINSA y ESSALUD funciona como un solo sistema de salud pública).- Muchas empresas odontológicas en Tacna.

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis Interno de la Empresa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Moderna, adecuada y ergonómica infraestructura para el servicio de odontología. - Plana médica en la especialidad de odontología. - Suscripción de convenios de cooperación con instituciones internacionales. - Existencia de convenios con ElectroSur, EPS, Rímac, Policía Nacional del Perú, Sindicatos Mineros, Colegios en Chile, y otros - Capacitación del personal en Odontología. - Pioneros en Implantología. - Vasta experiencia. - Otorgamiento de Certificación ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente Administración de Tejada, COE. - Deficiente manejo de recursos. - No se le paga al personal en su oportunidad. - Atmósfera de ambiente laboral poco favorable. - Existencia de competencia, porque está en la Av. Bolognesi donde existen muchas empresas odontológicas. - Altos costos por servicios. - No hay stock de mercadería y suministros.

Fuente: Elaboración Propia



Odontología Restauradora estética

Diseño Digital de Sonrisa

Tejada

Centro Odontológico Especializado


Ilustración 8. Capacitación

📄 🔄 📷


FICHA TÉCNICA

SEXO: Varón
EDAD: 49 Años
CIUDAD: Antofagasta


CASO DE ÉXITO











Antes




Después



Agendamiento OnLine

Av. Bolognesi 611 fono (0051)(52) 790743 y 412620
e-mail: info@tejadacoe.com Tacna - Perú
www.tejadacoe.com



Centro Odontológico Especializado

Ilustración 9. Caso de éxito de la empresa



www.tejadacoe.com

Ilustración 10. Staff

Convenios en Perú

Convenios en Chile

Av. Bolognesi 611 fono (0051)52 412620 y 241803
e-mail: info@tejadacoe.com
www.tejadacoe.com

Sonríe de Nuevo

Tejada
Centro Odontológico Especializado

www.tejadacoe.com

Quiénes somos

Tejada COE, tiene más de 30 años de experiencia, atendiendo y participando en la felicidad de miles de personas. Liderado por la prestigiosa Cirujano Dentista Carmen Tejada Guillén; tiene como eje principal centrarse en la atención dental de calidad y un servicio de excelencia a nuestros pacientes y protección de las personas que confían su salud bucal en nosotros.

Nuestro sistema de atención dental cuenta con la más avanzada tecnología en manos de un equipo conformado por odontólogos especializados, técnicos y administrativos comprometidos con el mejoramiento continuo, para de esta manera cumplir las expectativas de nuestros pacientes elevando el nivel profesional.

Caso de éxito (Implantología)

Don Alfonso Alberto Rama Gil, de setenta seis años, vino desde Iquique para un tratamiento de implantología. "...siempre tenía problemas al hablar, conversaba con reparos, tenía deformada la cara... mantenía la esperanza de algún día hacer un cambio. Escuché de la implantología y me interesé, imaginé los cambios finales pero nunca tanto, esto es maravilloso, me cambió la vida..." "fueron varios meses de profljo trabajo y cuidados para implantar las diechoo piezas dentales. La atención y el buen trato de personal fueron magníficos, eso me gustó mucho... tengo documentado todo esto y lo muestro a mis conocidos, incluso a médicos y me dicen: ¡Esto que te pusieron es extraordinario, por el costo y la calidad del trabajo!

Nuestra Política de Calidad

En Tejada COE brindamos servicios odontológicos especializados de alta calidad respaldados en un competente, articulado y comprometido equipo humano y el uso de tecnología del cliente permitiéndole disfrutar de una ginta, segura y eficaz experiencia a través del cumplimiento de los requisitos y la mejora continua en nuestros procesos.

Nuestras especialidades

Implantología

Los implantes son fijaciones de titanio puro, colocadas en el hueso con el fin de sustituir las raíces de las piezas dentales perdidas.

Ortodoncia

La Ortodoncia, es la especialidad que trata las alteraciones de base ósea maxilar-mandibular y a su vez la mala posición de los dientes.

Endodoncia

La Endodoncia, también conocida como tratamiento de conductos, es el procedimiento que se utiliza para eliminar en parte o en su totalidad la pulpa del diente y sellar el conducto pulpar.

Rehabilitación Oral

Combinamos en forma integral las áreas de prótesis fija, prótesis removible, operatoria, oclusión e implantología, que realiza el diagnóstico y plan de tratamiento adecuado al paciente de alta complejidad que requiere recuperar su salud bucal a través de las técnicas más modernas de rehabilitación. A su vez, establece estrecha relación con las demás disciplinas de la odontología, como periodoncia, endodoncia y ortodoncia.

Estética Dental

El Diseño de Sonrisa Digital (DSD) armoniza la boca del paciente, previa planificación del tratamiento a nivel estético por medio de un programa informático, antes de realizar algún tratamiento; esto permite que el paciente pueda ver el impacto estético antes de realizarlo.

Odontopediatría

La Odontopediatría es una especialidad de la Odontología que brinda el cuidado oral preventivo y terapéutico a infantes, niños y adolescentes, incluyendo aquellos que requieren cuidados especiales.

"30 Años de Excelencia" Llenos de esfuerzo y dedicación puestos al servicio de nuestros pacientes.

Ilustración 11. Modelo de Brochure 1

CAPITULO IV DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que refiere a las características de la variable de estudio, como los factores críticos de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna. Caso: Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

1.2. Diseño de investigación

El diseño es no experimental, transeccional. Es no experimental porque el fenómeno de estudio ya sucedió y solo se limita a describir la variable. Y es transeccional, porque el fenómeno de estudio ocurre en un momento determinado. (Hernández et al. 2014).

2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

2.1. Determinación de la población

La población del estudio comprende a todos aquellos dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de

Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L.

2.2. Determinación de la muestra

La muestra estuvo constituida por los dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna), incluyendo al dueño de Tejada COE E.I.R.L.

$$\frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

Cálculo de la muestra

Datos:

N= Población: 91

Z= Confianza Estadística 95%: 1,96

P=q Probabilidad éxito/fracaso: 0,5

E= margen de error: 0,05

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{91(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(91-1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 74$$

3. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizó dos instrumentos denominados cuestionarios, de acuerdo a la siguiente ficha técnica de cada instrumento:

Tabla 7. Ficha técnica del primer instrumento de recolección de datos VARIABLE DE ESTUDIO: Factores críticos de éxito.

Nro.	Elementos	Descripción	
1	Título	Determinación de los factores críticos de éxito de empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.	
2	Autor	Alexandra Villanueva Moreno, Sandra Negreiros Guzmán y Andrea Hurtado Guerrero.	
4	Lugar de procedencia	Tacna	
5	Fecha de adaptación	2016	
6	Versión	Español	
7	Administración	Colectiva	
8	Duración	45 minutos	
9	Finalidad	Determinar los factores críticos de éxito de empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.	
	Dirigido a	dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado de Tacna),	
10	Validación	Contenido juicio de expertos	
12	Operacionalización de instrumento	Factores de éxito externos	16 ítems
		Factores de éxito internos	36 ítems
13	Opciones de respuesta	Categoría	codificación
		No importa	1
		Poco importante	2
		Más o menos importante	3
		Importante	4
	Muy importante	5	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Ficha técnica del segundo instrumento de recolección de datos
VARIABLE DE ESTUDIO: Factores críticos de éxito.**

Nro.	Elementos	Descripción	
1	Título	Determinación de los factores críticos de éxito de Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.	
2	Autor	Alexandra Villanueva Moreno, Sandra Negreiros Guzmán y Andrea Hurtado Guerrero.	
4	Lugar de procedencia	Tacna	
5	Fecha de adaptación	2016	
6	Versión	Español	
7	Administración	Colectiva	
8	Duración	45 minutos	
9	Finalidad	Determinar la posición de la empresa con respecto a sus competidores	
	Dirigido a	Dueño de Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.	
10	Validación	Contenido juicio de expertos	
12	Operacionalización de instrumento	Factores de éxito externos	16 ítems
		Factores de éxito internos	36 ítems
13	Opciones de respuesta	Categoría	codificación
		Muy por debajo de mis competidores	1
		Por debajo de mis competidores	2
		Igual que mis competidores	3
		Superior a mis competidores	4
		Muy superior a los competidores	5

Fuente: Elaboración propia

4. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

4.1. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Para ello, se utiliza:

- **El soporte informático SPSS 22 Edition**, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales.
- **Excel**, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

4.2. Presentación de datos

Se ha utilizado técnicas y medidas de la estadística descriptiva.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utiliza:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías.
- Tablas de contingencia. Se utiliza este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

4.3. Análisis de Fiabilidad

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o Dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,969	52

Elaboración Propia

Para el presente análisis, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.969, lo que se considera un excelente nivel de fiabilidad.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS – INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LAS CIUDAD DE TACNA

5.1. Número Promedio de Personal con el que cuenta la Empresa

5.1.1. Área Clínica - Odontólogos

Tabla 9. Área clínica - odontólogos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún odontólogo	0	0,0
Entre 1 a 2 odontólogos	18	24,4
Entre 3 a 4 odontólogos	19	25,7
Entre 5 a 6 odontólogos	28	37,7
Entre 7 a más odontólogos	9	12,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

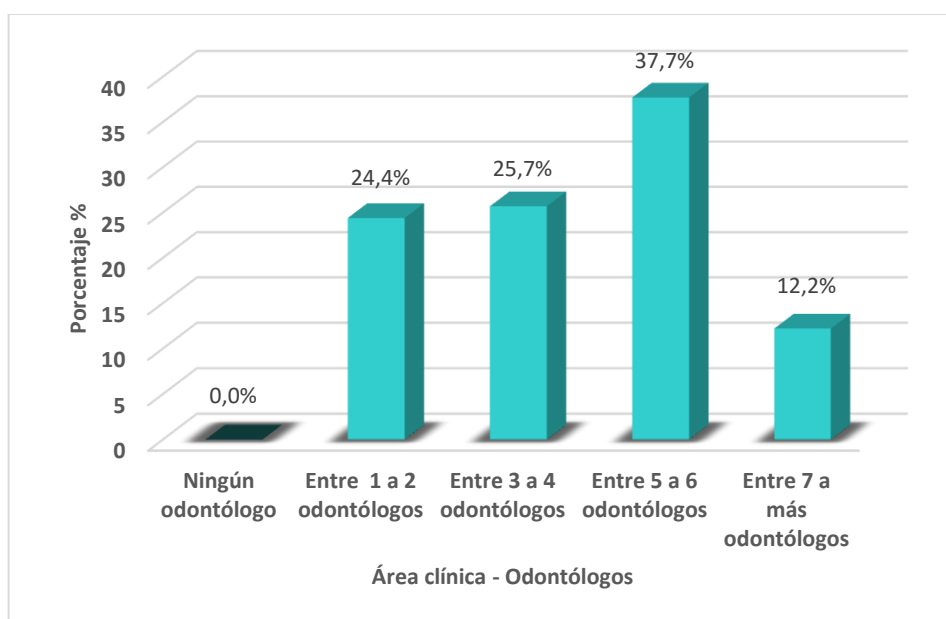


Figura Nº 1. Área clínica - odontólogos
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área clínica un 24,4% cuentan entre 1 a 2 odontólogos, el 25,7% cuentan entre 3 a 4 odontólogos, el 37,7% cuentan entre 5 a 6 odontólogos y el 12,2% cuentan entre 7 a más odontólogos.

5.1.2. Área Clínica – Técnicos

Tabla 10. Área clínica - Técnicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún técnico	28	37,8
Entre 1 a 2 técnicos	37	50,0
Entre 3 a 4 técnicos	9	12,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

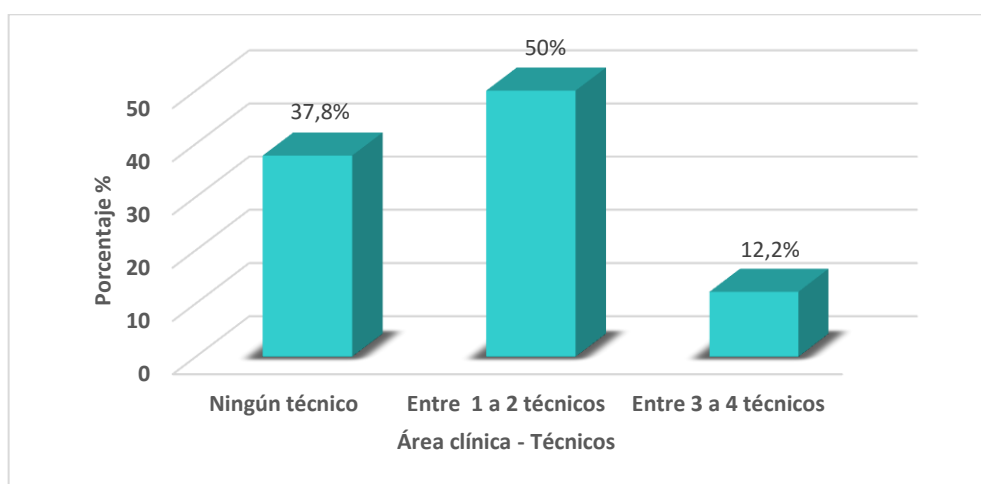


Figura Nº 2. Área clínica – Técnicos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área clínica un 37,8% no cuentan con ningún técnico, el 50% cuenta entre 1 a 2 técnicos y el 12,2% cuentan entre 3 a 4 técnicos.

5.1.3. Área Clínica – Asistente

Tabla 11. Área clínica - Asistentes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún asistente	9	12,2
Entre 1 a 2 asistentes	19	25,6
Entre 3 a 4 asistentes	37	50,0
Entre 5 a más asistentes	9	12,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

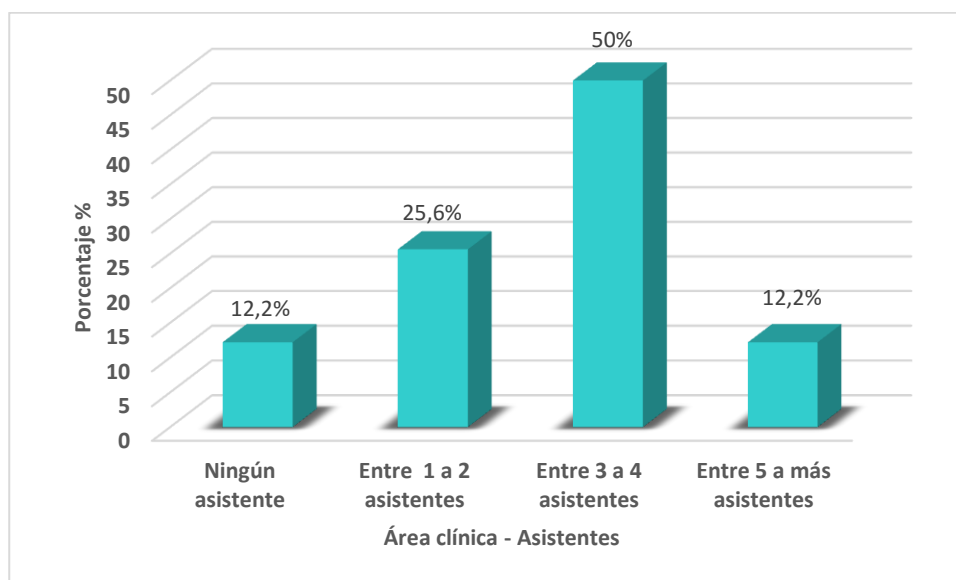


Figura Nº 3. Principales servicios demandados por los clientes
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área clínica un 12,2% no cuentan con ningún asistente, el 25,6% cuenta entre 1 a 2 asistentes, el 50% cuenta entre 3 a 4 asistentes y el 12,2% cuentan entre 5 a más asistentes.

5.1.4. Área Administrativa – Titulados

Tabla 12. Área Administrativa - Titulados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún titulado	28	37,8
Un titulado	28	37,8
Seis titulados	9	12,2
Más de seis titulados	9	12,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

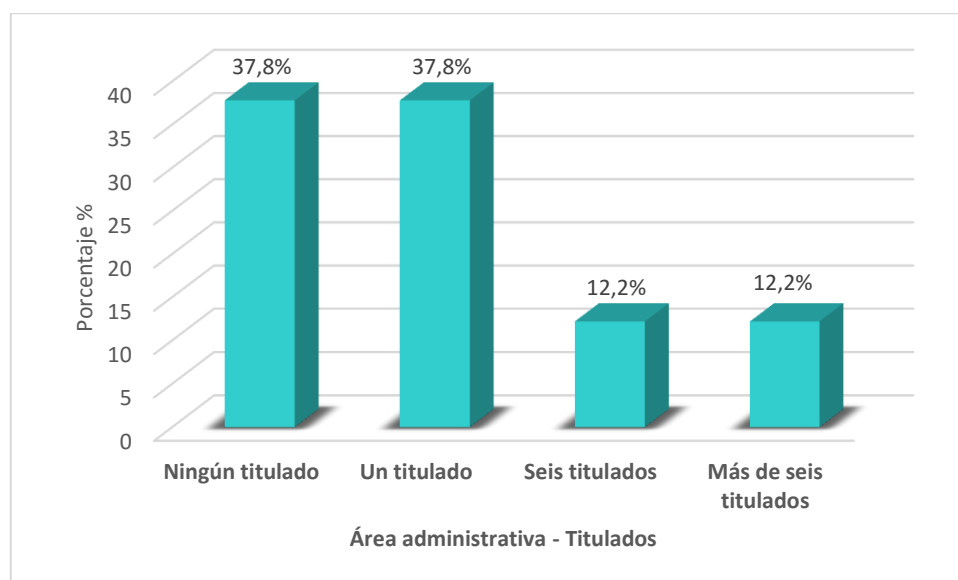


Figura Nº 4. Área Administrativa - Titulados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área administrativa un 37,8% no cuentan con ningún titulado, el 37,8% cuenta con un titulado, un 12,2% cuenta con seis titulados y un 12,2% cuenta con más de seis titulados.

5.1.5. Área Administrativa – Técnicos

Tabla 13. Área Administrativa - Técnicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún técnico	65	87,8
Entre 1 a 2 técnicos	9	12,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

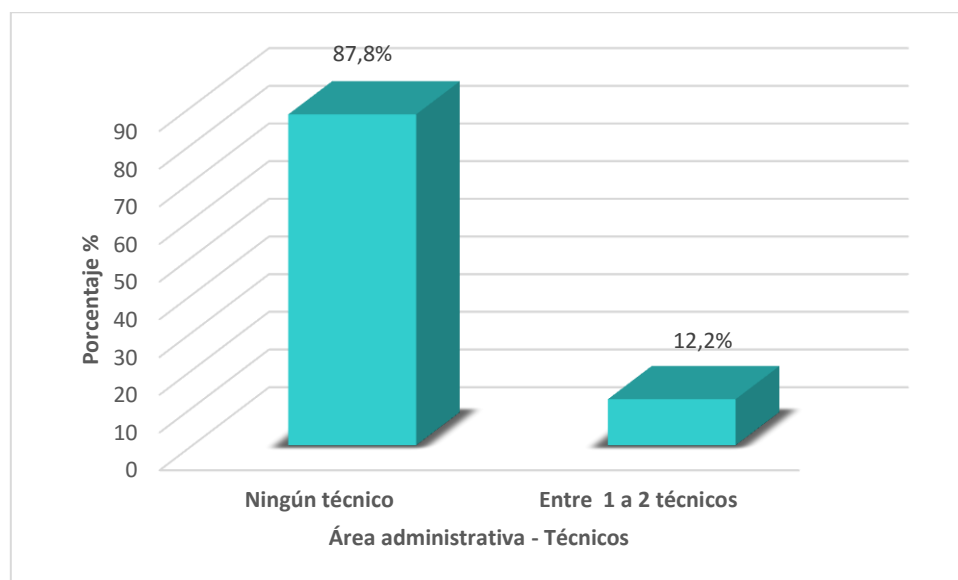


Figura Nº 5. Principales servicios demandados por los clientes.
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área administrativa un 87,8% no cuentan con ningún técnico y un 12,2% cuenta entre 1 a 2 técnicos.

5.1.6. Área Administrativa – Sin Titulación

Tabla 14. Área Administrativa - Sin titulación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ningún sin titulación	55	74,3
Entre 1 a 2 sin titulación	19	25,7
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

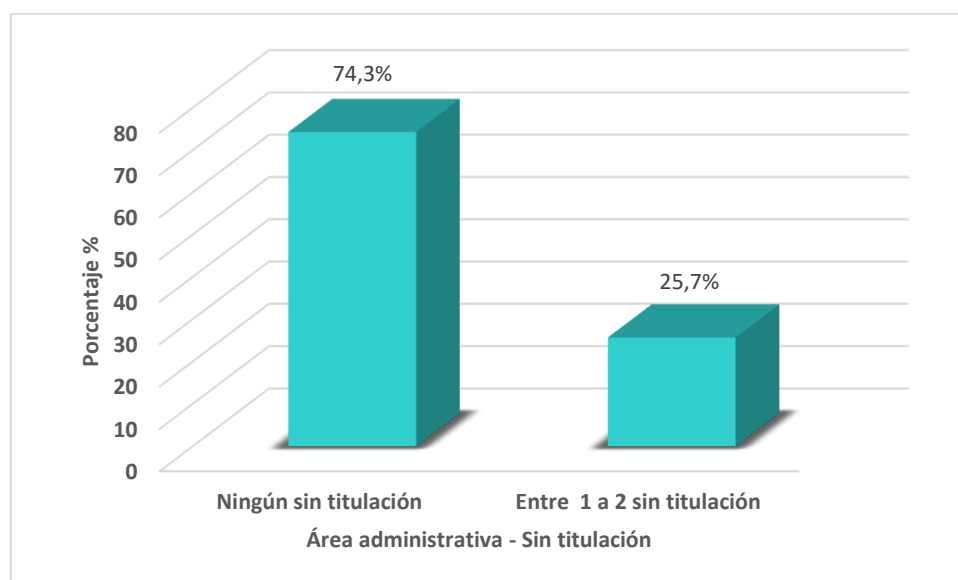


Figura Nº 6. Área Administrativa - Sin titulación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en el área administrativa un 74,3% de los empleados no cuentan con ningún título y un 25,7% cuentan entre 1 a 2 empleados sin titulación.

5.2. Procedencia De Sus Clientes

Tabla 15. Procedencia de sus clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tacna	18	24,1
Chile	53	72,8
Otras ciudades del Perú	2	2,6
Otros países	1	0,5
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

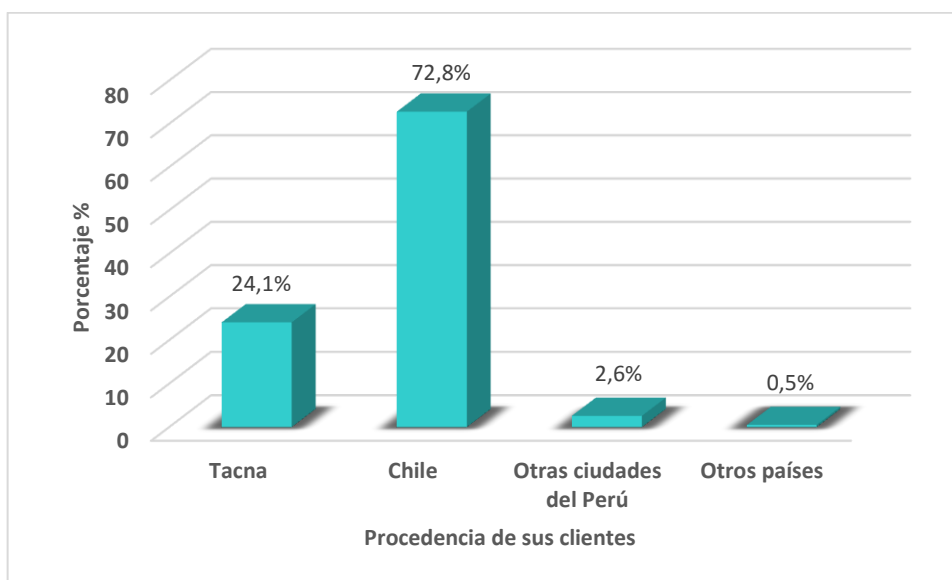


Figura N° 7. Procedencia de sus clientes

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que la procedencia de los clientes es de Tacna en un 24,1%, del país de Chile en un 72,8%, de otras ciudades del Perú en un 2,6% y un 0,5% de otros países.

5.3. Promedio De Atenciones Por Día

Tabla 16. Promedio de atenciones por día

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 10 atenciones	56	75,7
De 11 a 20 atenciones	10	13,5
De 21 a más atenciones	8	10,8
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

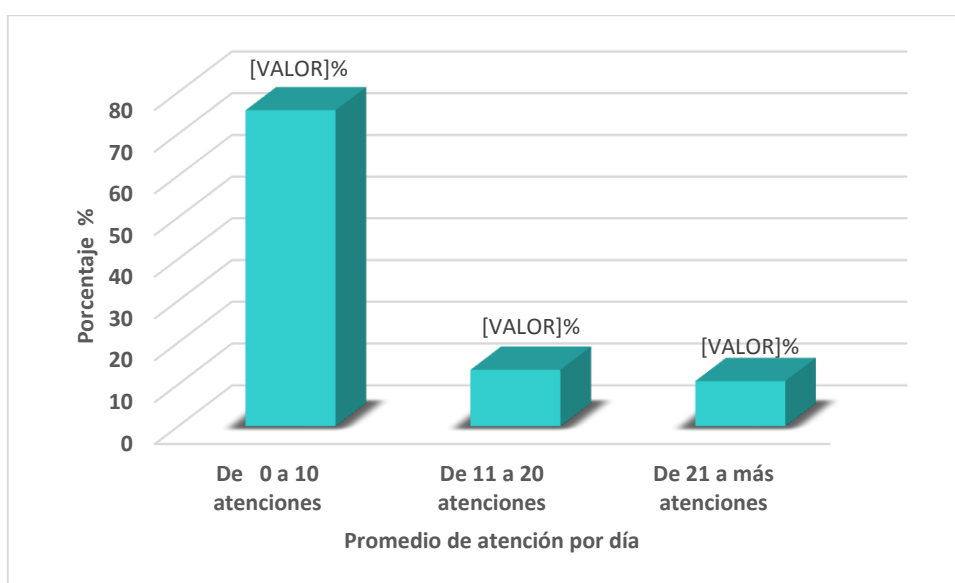


Figura N° 8. Promedio de atenciones por día

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el promedio de atenciones por día es de 0 a 10 atenciones en un 75,7%, de 11 a 20 atenciones en un 13,5% y de 21 a más atenciones un 10,8%.

Estadísticos

Promedio

N		Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Válido	Perdidos					
74	0	10,62	7,50	10,140	2	32

5.4. Principales Servicios Demandados Por Los Clientes

Tabla 17. Principales servicios demandados por los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Prótesis dentales fijas y removibles	14	18,5
Profilaxis (limpieza) y Destartraje	10	14,8
Blanqueamiento y limpieza	3	3,6
Curaciones	14	18,5
Carilla de resina o porcelana	0	0,0
Endodoncia o tratamiento conducto	8	11,3
Corona de porcelana	9	11,7
Implante	16	21,6
Total	74	100.0

Fuente: Elaboración Propia

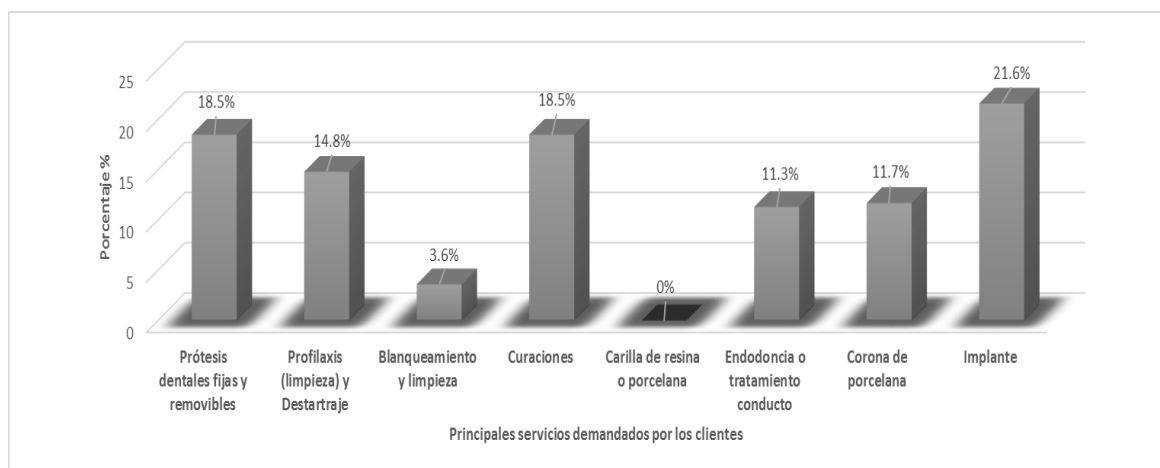


Figura N° 9. Principales servicios demandados por los clientes

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que los principales servicios demandados por los clientes son en un 21,6% los implantes, en un 18,5% se encuentran las prótesis dentales fijas y removibles y las curaciones, asimismo en un 14,8% se ubican la profilaxis, en un 11,7% se ubica la corona de porcelana, en un 11,3% la endodoncia y sólo en un 3,6% el blanqueamiento y limpieza.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS - FACTORES CRÍTICOS PARA LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LA CIUDAD DE TACNA

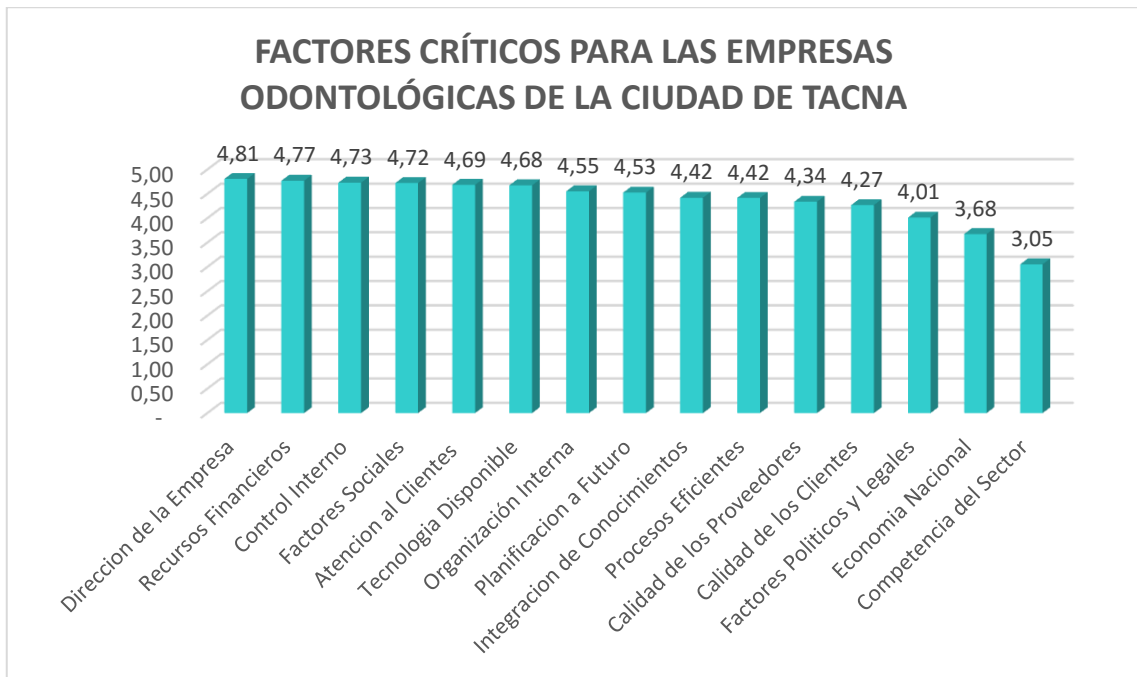


Figura N° 10. Factores críticos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura anterior los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna son la dirección de la empresa, los recursos financieros, el control interno, los factores sociales y la atención al cliente, así como la tecnología disponible.

6.1. Factores Críticos Externos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.

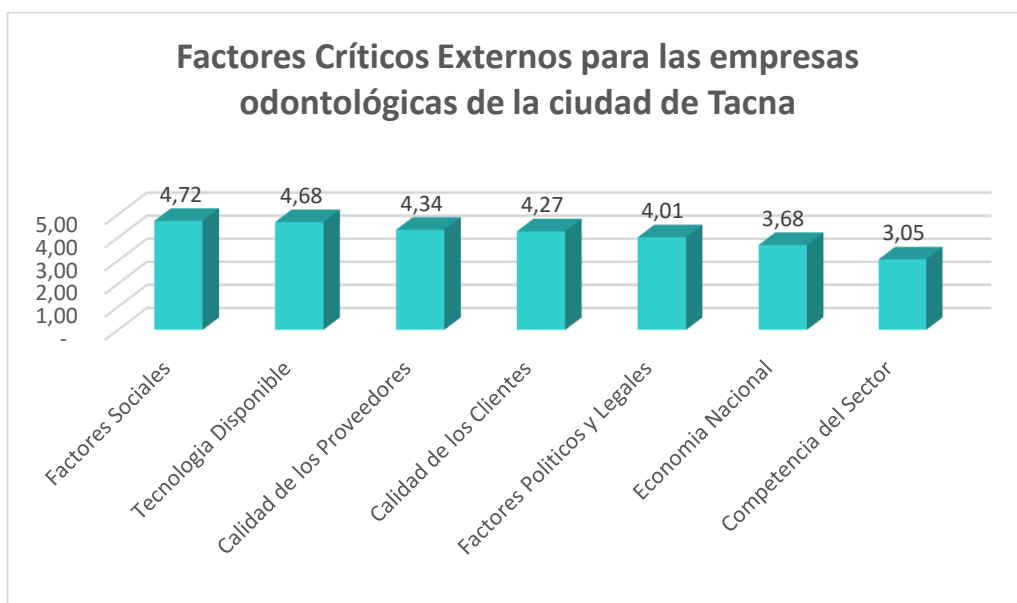


Figura N° 11 . Factores Críticos Externos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura anterior, los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna, considerando los promedios de los factores críticos externos son: los factores sociales (4,72), tecnología disponible (4,68), la calidad de los proveedores (4,34), factores políticos y legales (4,01), economía nacional (3,68) y competencias del sector (3,05).

6.1.1. Factores Políticos y Legales

6.1.1.1. Las Normas Legales dan incentivos al sector

Tabla 18. Las Normas Legales dan incentivos al sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	16	21,6
Más o menos importante	8	10,8
Importante	25	33,8
Muy importante	25	33,8
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

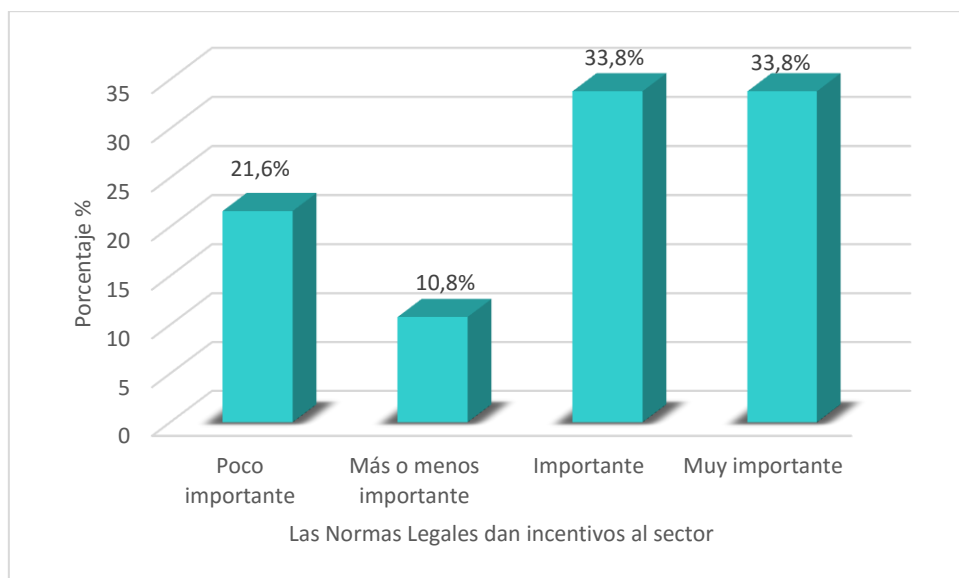


Figura N° 12. Las Normas Legales dan incentivos al sector

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 21,6% manifiestan que las normas legales dan incentivos al sector poco importantes, el 10,8% manifiestan que son más o menos importantes, el 33,8% manifiestan que son importantes y el 33,8% manifiestan que son muy importantes.

6.1.1.2. La seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes

Tabla 19. La seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	16	21,6
Importante	25	33,8
Muy importante	33	44,6
Total	74	100.0

Fuente: Elaboración Propia

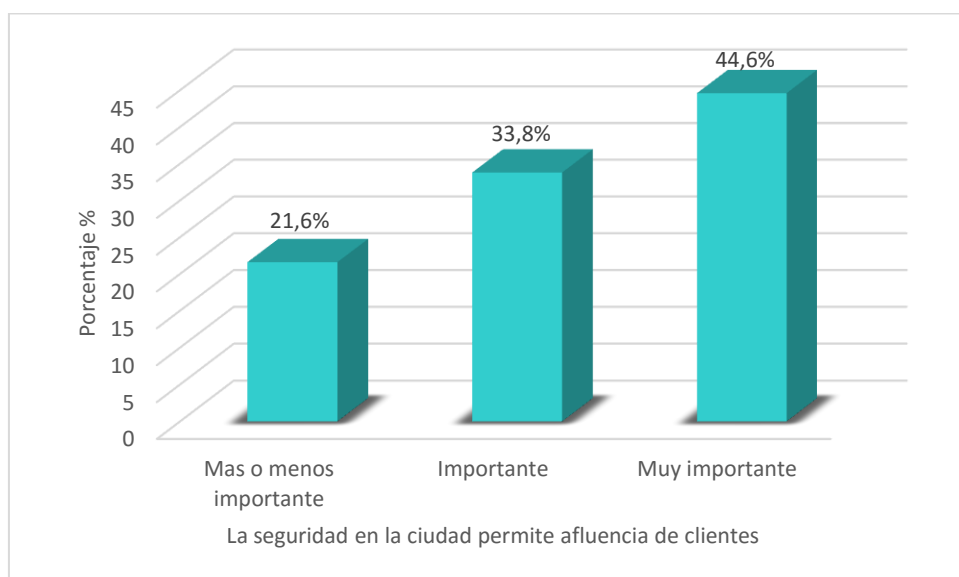


Figura N° 13. La seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 21,6% manifiestan que la seguridad en la ciudad permite afluencia de clientes es más o menos importante, el 33,8% manifiestan que son importantes y el 44,6% manifiestan que son muy importantes.

6.1.2. Economía Nacional

6.1.2.1. El tipo de cambio peso soles beneficioso

Tabla 20. El tipo de cambio peso sol beneficioso

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	8	10,8
Importante	9	12,2
Muy importante	49	66,2
Total	74	100.0

Fuente: Elaboración Propia

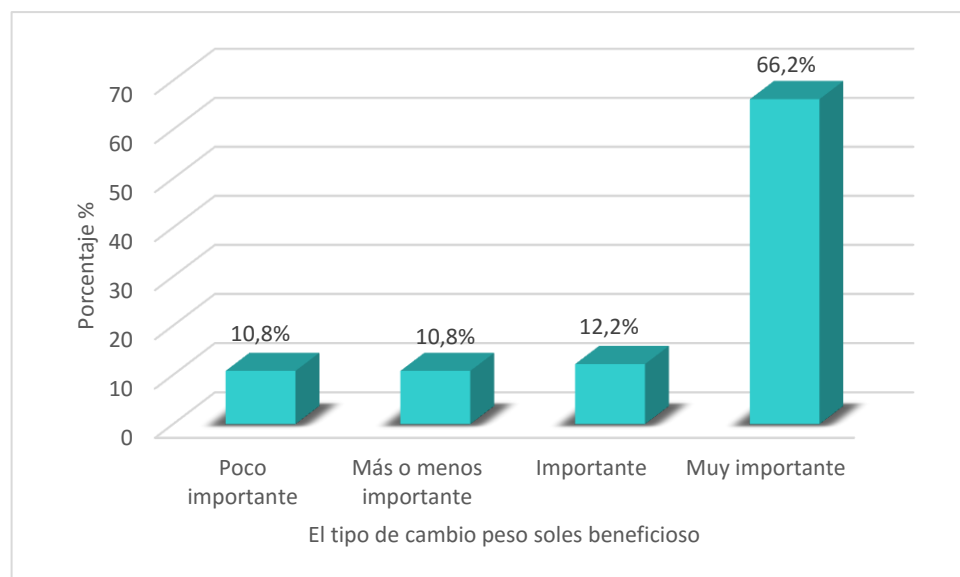


Figura N° 14. El tipo de cambio peso sol beneficioso

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el tipo de cambio peso soles es beneficioso es poco importante, el 10,8% manifiestan que son más o menos importante, el 12,2% manifiestan que son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.1.2.2. Las Normas tributarias generan incentivos al sector

Tabla 21. Las Normas tributarias generan incentivos al sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	8	10,8
Poco importante	16	21,6
Más o menos importante	17	23,0
Importante	17	23,0
Muy importante	16	21,6
Total	74	100.0

Fuente: Elaboración Propia

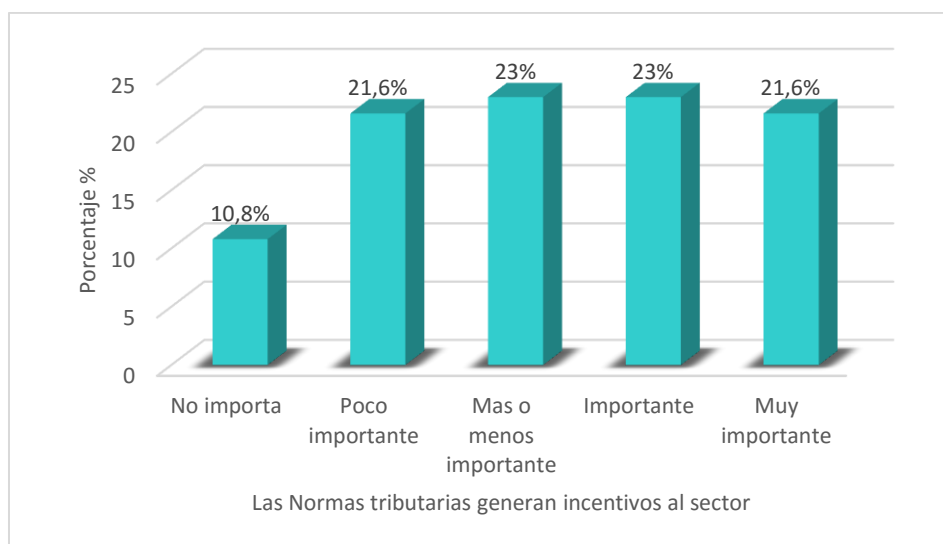


Figura N° 15. Las Normas tributarias generan incentivos al sector

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las normas tributarias generan incentivos al sector no importa, el 21,6% manifiestan que son poco importantes, el 23% manifiestan que son más o menos importantes e importantes y el 21,6% manifiestan que son muy importantes.

6.1.3. Factores Sociales

6.1.3.1. La Hospitalidad de la comunidad a los extranjeros

Tabla 22. La Hospitalidad de la comunidad a los extranjeros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	9	12,2
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

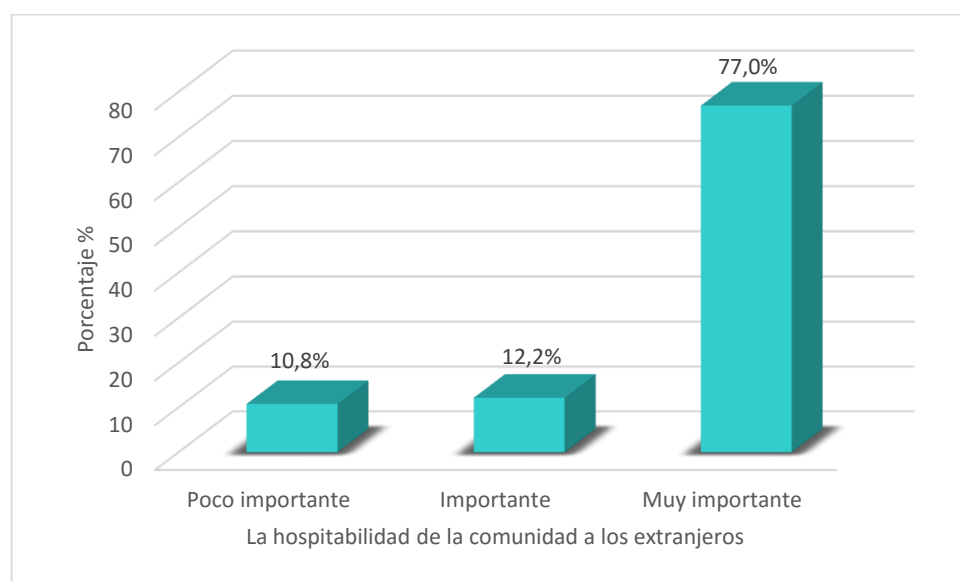


Figura N° 16. La Hospitalidad de la comunidad a los extranjeros

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la hospitalidad de la comunidad a los extranjeros es poco importante, el 12,2% manifiestan que son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.1.3.2. El prestigio de los médicos peruanos

Tabla 23.El prestigio de los médicos peruanos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

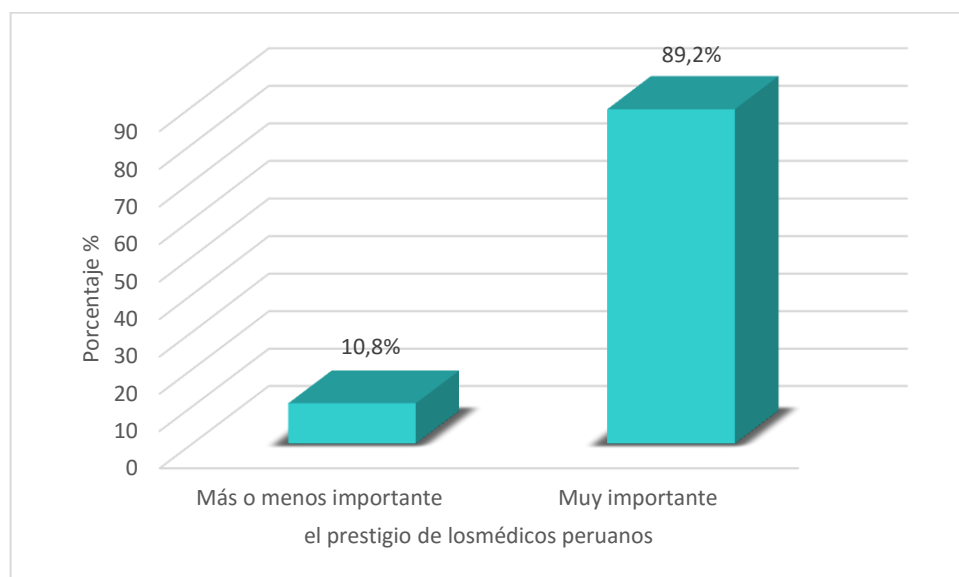


Figura N° 17.El prestigio de los médicos peruanos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el prestigio de los médicos peruanos es más o menos importante y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.1.4. Tecnología Disponible

6.1.4.1. La innovación en los equipos odontológicos

Tabla 24. La innovación en los equipos odontológicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

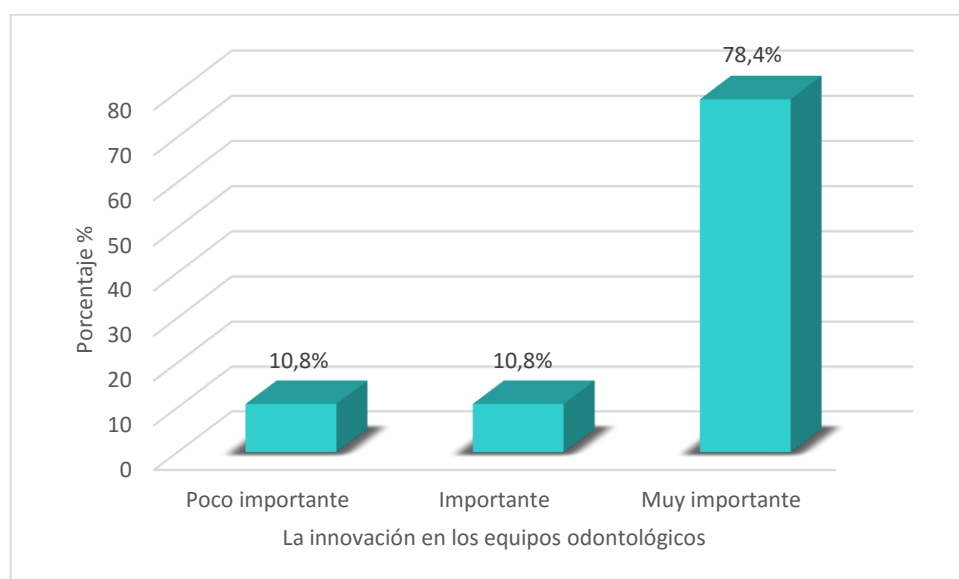


Figura N° 18. La innovación en los equipos odontológicos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la innovación en los equipos odontológicos es poco importante, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.1.4.2. La innovación en los productos odontológicos

Tabla 25. La innovación en los productos odontológicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	8	10,8
Más o menos importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100.0

Fuente: Elaboración Propia

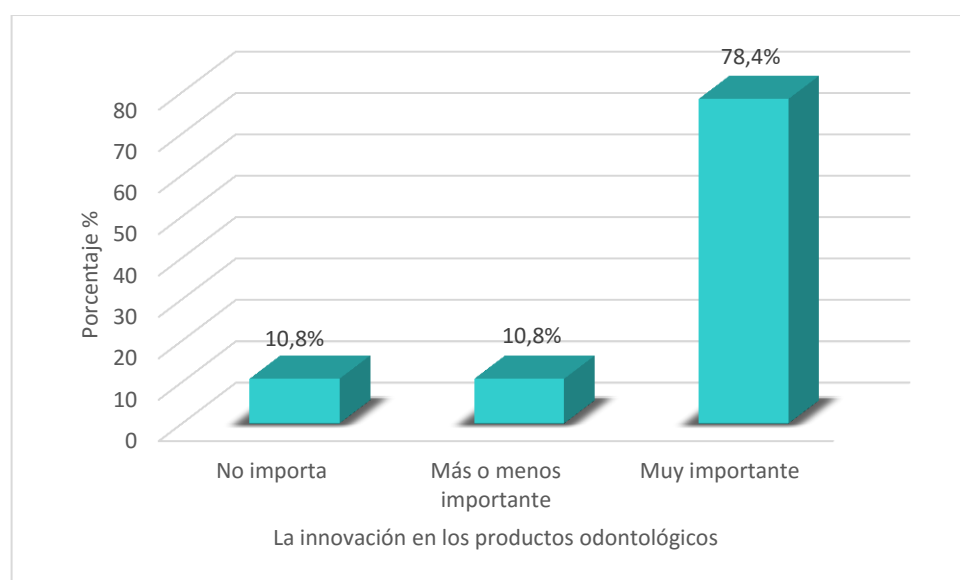


Figura N° 19. La innovación en los productos odontológicos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la innovación en los productos odontológicos no importa, el 10,8% manifiestan que son más o menos importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.1.4.3. La aplicación de nuevas técnicas odontológicas

Tabla 26. La aplicación de nuevas técnicas odontológicas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4.4.

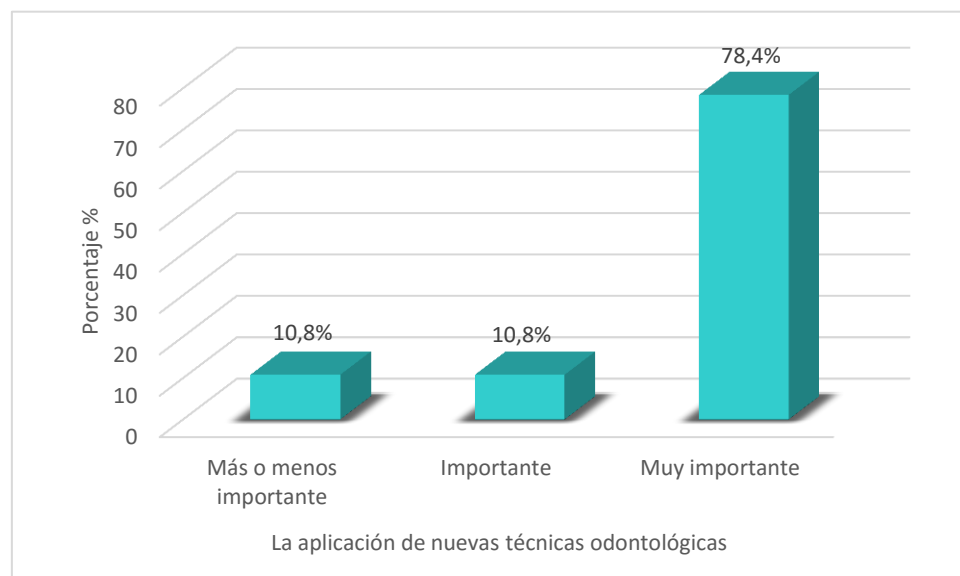


Figura N° 20. La aplicación de nuevas técnicas odontológicas

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la innovación en los productos odontológicos no importa, el 10,8% manifiestan que son más o menos importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.1.5. Competencia del Sector

6.1.5.1. La informalidad en los servicios odontológicos

Tabla 27. la informalidad en los servicios odontológicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	16	21,6
Importante	8	10,8
Muy importante	50	67,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

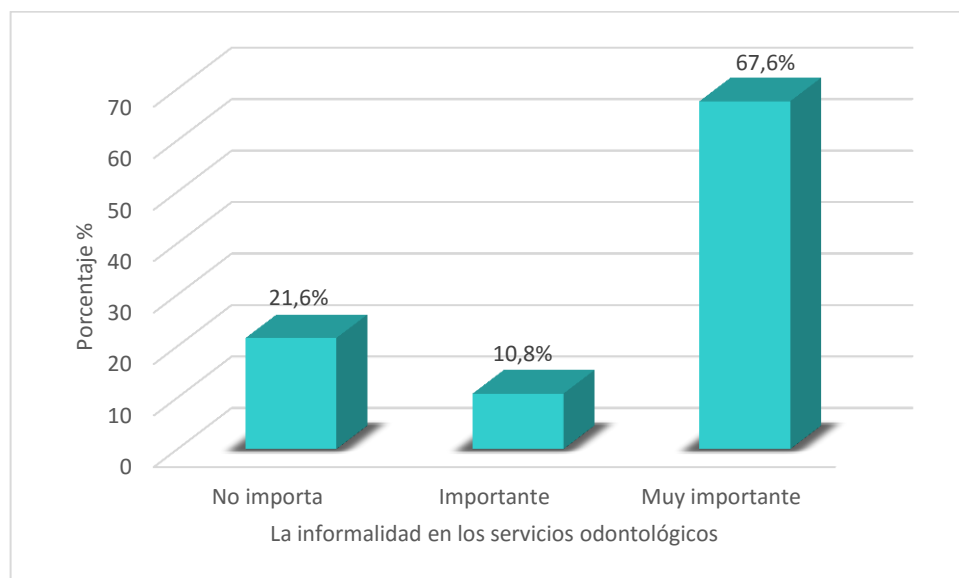


Figura N° 21. La informalidad en los servicios odontológicos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 21,6% manifiestan que la informalidad en los servicios odontológicos no importa, el 10,8% manifiestan

que son importantes y el 67,6% manifiestan que son muy importantes.

6.1.5.2. La presencia de jaladores

Tabla 28. La presencia de jaladores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	42	56,8
Poco importante	16	21,6
Muy importante	16	21,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

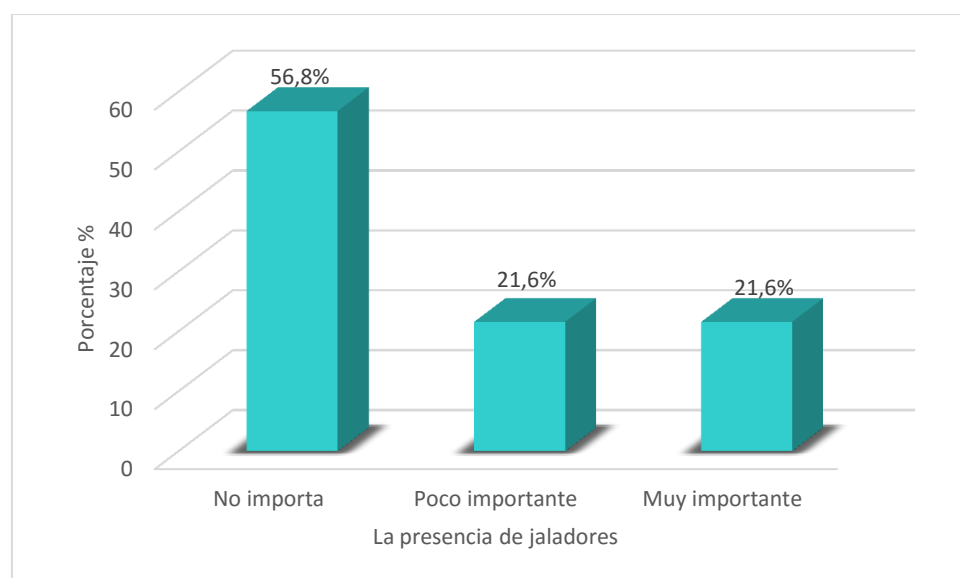


Figura N° 22. La presencia de jaladores

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 56,8% manifiestan que la presencia

de jaladores no importas, el 21,6% manifiestan que son poco importantes y el 21,6% manifiestan que son muy importantes.

6.1.6. Calidad de los Proveedores

6.1.6.1. La disponibilidad de proveedores en la ciudad

Tabla 29. La disponibilidad de proveedores en la ciudad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	33	44,6
Muy importante	33	44,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

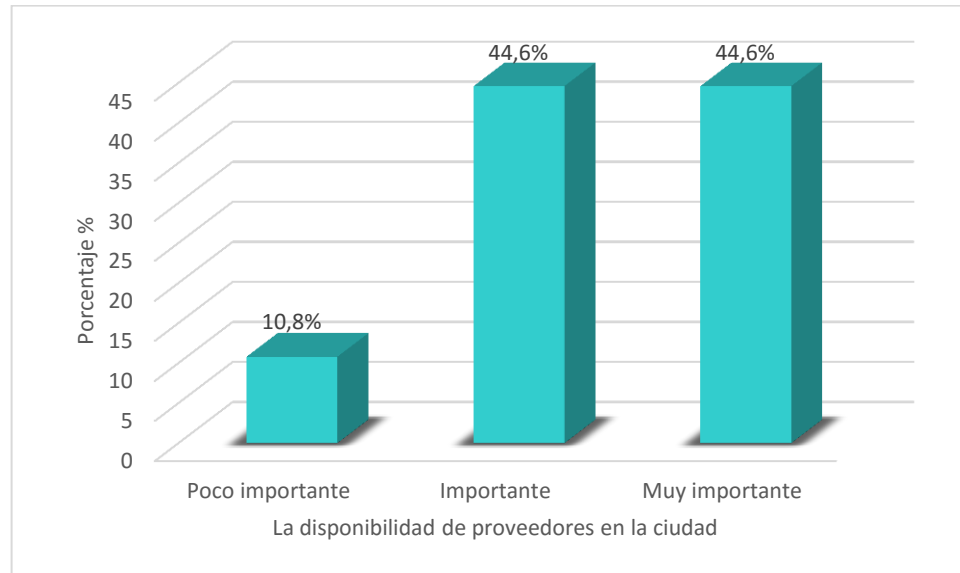


Figura N° 23. La disponibilidad de proveedores en la ciudad

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la

disponibilidad de proveedores en la ciudad poco importa, el 44,6% manifiestan que son importantes y el 44,6% manifiestan que son muy importantes.

6.1.6.2. Que los proveedores estén bien implementados

Tabla 30. Que los proveedores estén bien implementados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	17	23,0
Muy importante	49	66,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

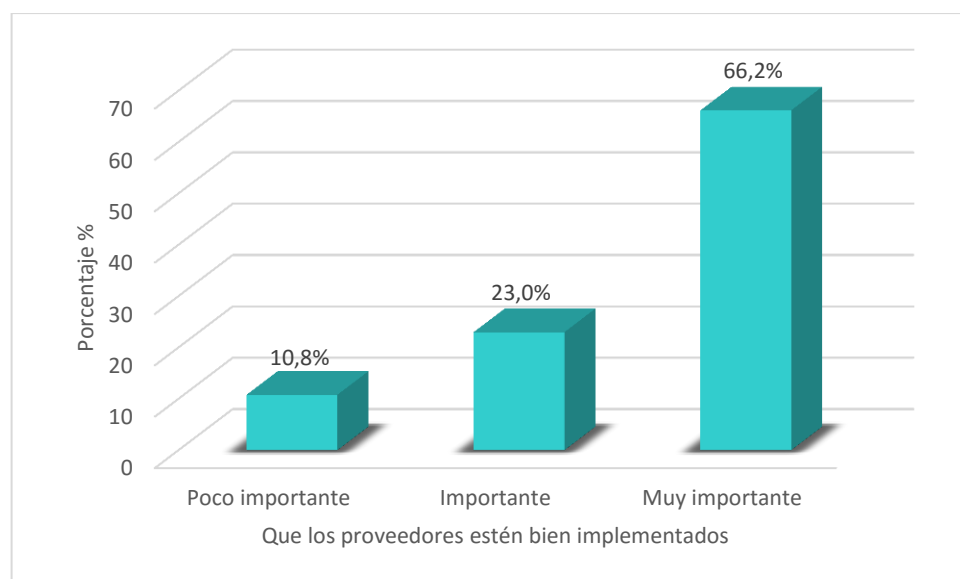


Figura N° 24. Que los proveedores estén bien implementados

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que los proveedores estén bien implementados es poco importante, el

23% manifiestan que son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.1.7. Calidad de los Clientes

6.1.7.1. Capacidad de pago de los clientes

Tabla 31. Capacidad de pago de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	17	23,0
Muy importante	49	66,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

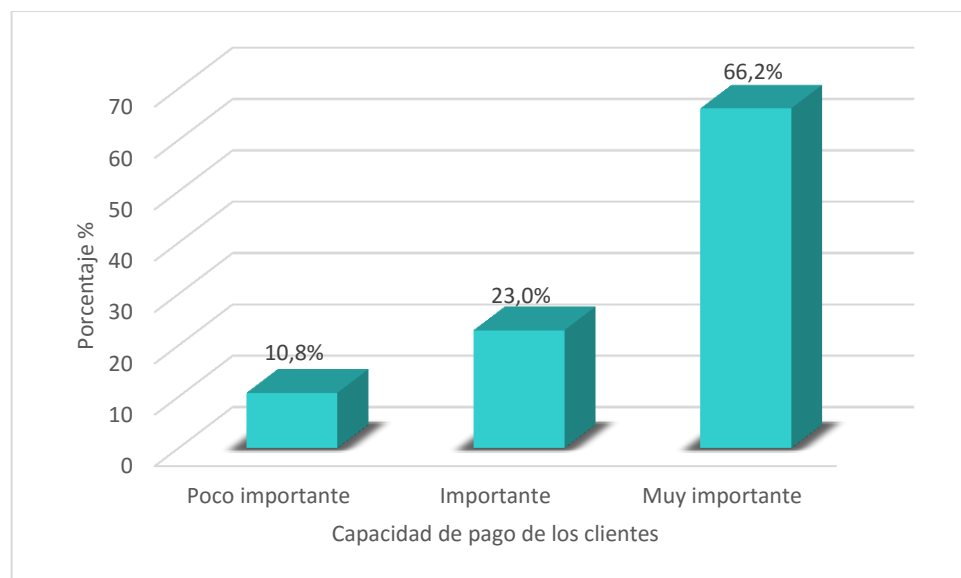


Figura N° 25. Capacidad de pago de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las

capacidades de pago de los clientes son poco importantes, el 23% manifiestan que son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.1.7.2. La cercanía con Chile

Tabla 32.La cercanía con chile

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	8	10,8
Importante	25	33,8
Muy importante	41	55,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

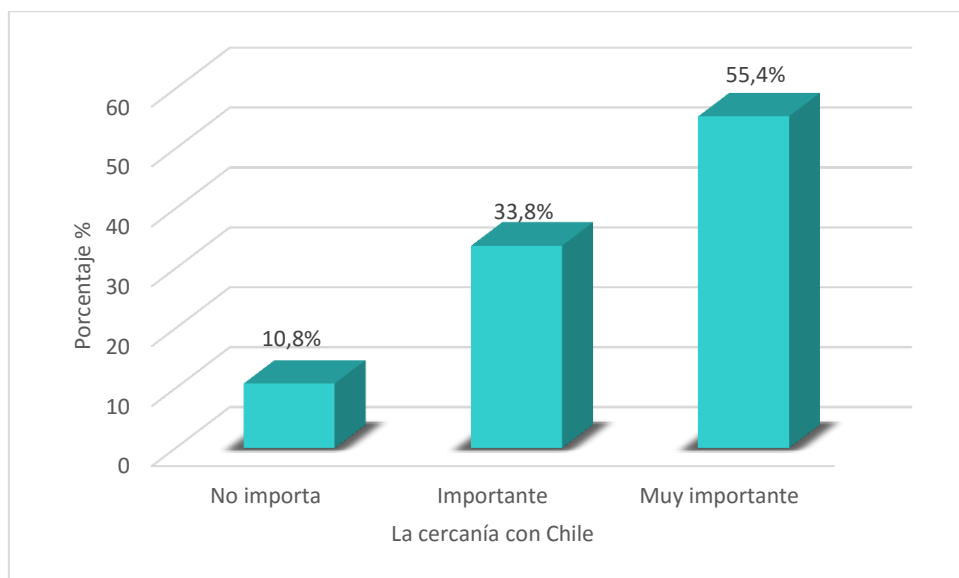


Figura N° 26. La cercanía con chile

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la cercanía con Chile no importa, el 33,8% manifiestan que es importante y el 55,4% manifiestan que son muy importantes.

6.1.7.3. Convenios con empresas

Tabla 33. Convenios con empresas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	16	21,6
Importante	8	10,8
Muy importante	42	56,8
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

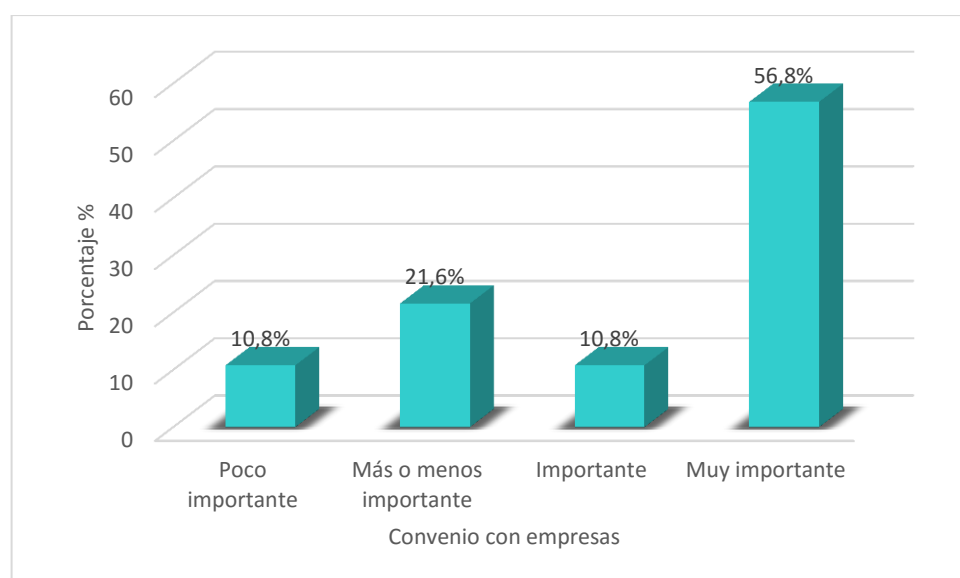


Figura N° 27. Convenios con empresas

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que los convenios con empresas son poco importantes, el 21,6% manifiestan que son más o menos importantes, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 56,8% manifiestan que son muy importantes.

6.2. Factores Críticos Internos para las empresas Odontológicas de la ciudad de Tacna

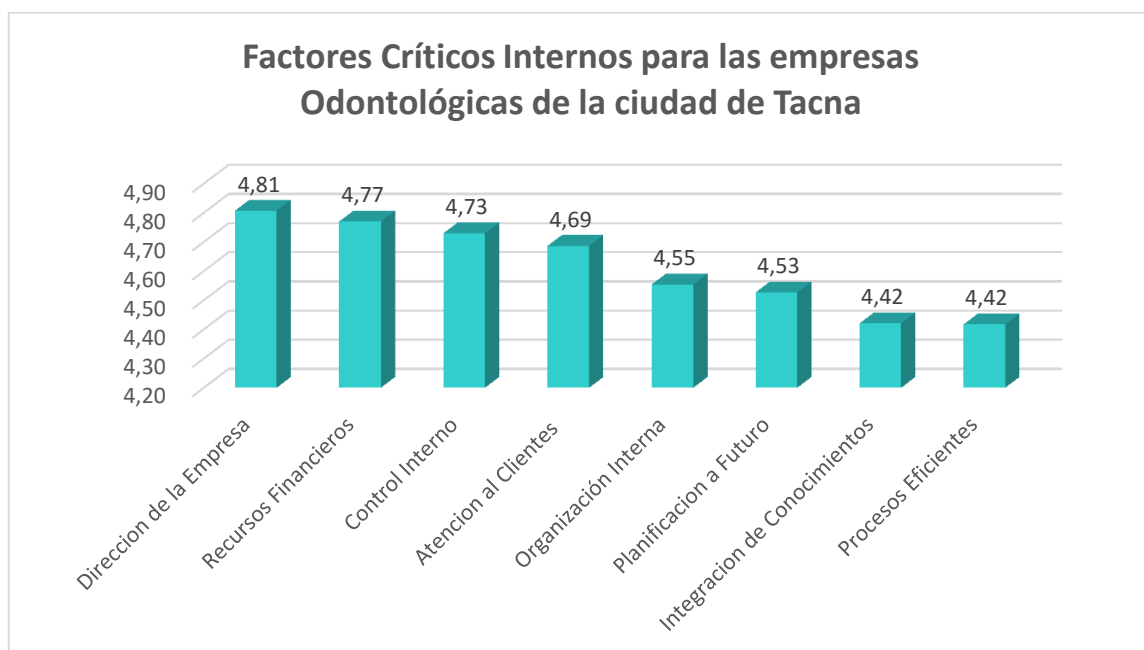


Figura N° 28. Factores críticos internos para las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura anterior, los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna, considerando los promedios de los factores críticos internos son: dirección de las empresas (4,81), recursos financieros (4,77), control internos (4,73), atención al cliente (4,69), organización interna (4,55), planificación a futuro (4,53), integración de conocimientos (4,42) y procesos eficientes (4,42).

6.2.1. Planificación a Futuro

6.2.1.1. Que se establezcan los objetivos y metas de la empresa

Tabla 34. Que se establezcan los objetivos y metas de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	16	21,6
Muy importante	50	67,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

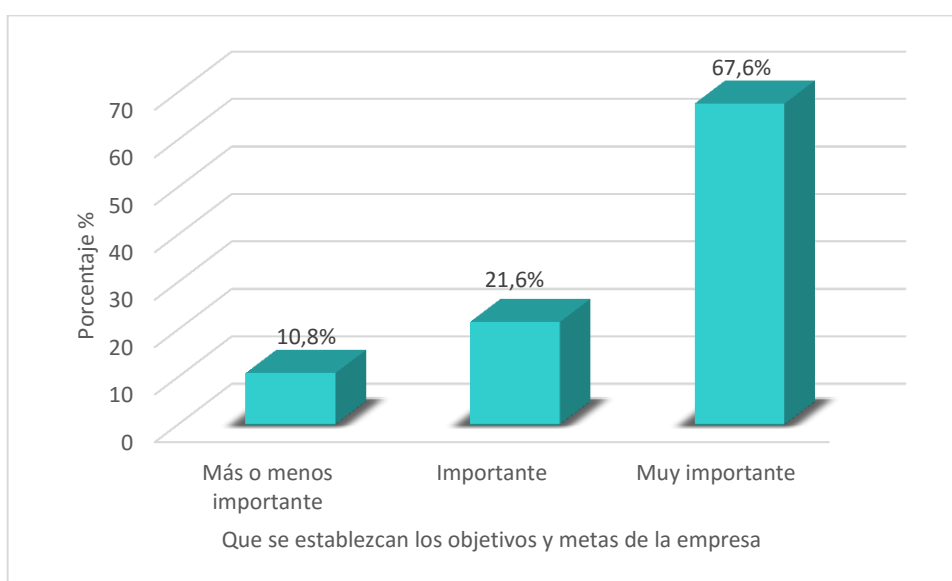


Figura N° 29. Que se establezcan los objetivos y metas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el establecimiento de los objetivos y metas de la empresa son más o menos importante, el

21,6% manifiestan que son importantes y el 67,6% manifiestan que son muy importantes.

6.2.1.2. Contar con un plan en la Empresa

Tabla 35. Contar con un plan en la Empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	8	10,8
Importante	18	24,3
Muy importante	40	54,1
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

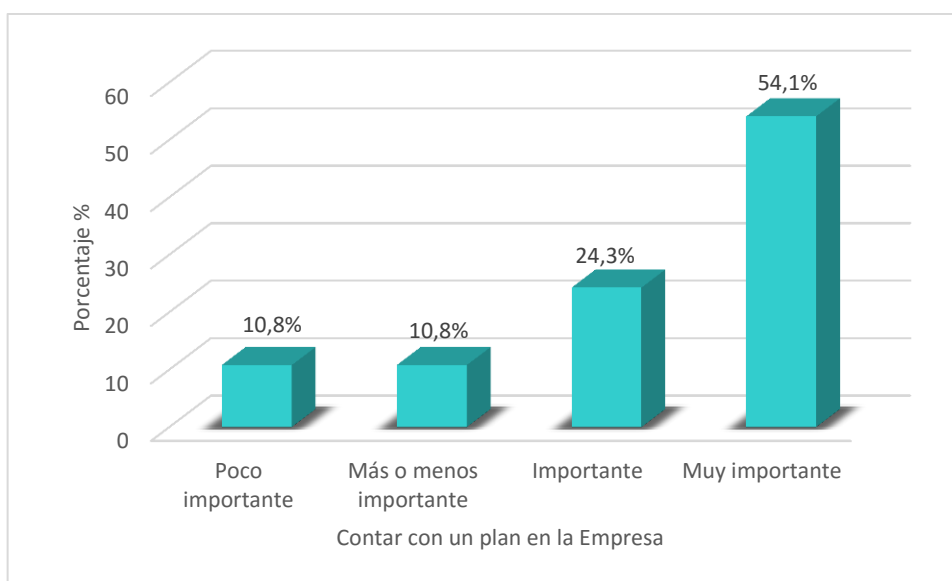


Figura N° 30. Contar con un plan en la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que contar con un plan de cualquier tipo es poco importante, el 10,8% manifiestan que son más

o menos importante, el 24,3% manifiestan que son importantes y el 54,1% manifiestan que son muy importantes.

6.2.1.3. El compromiso de la gerencia a cumplir con los planes acordados

Tabla 36.El compromiso de la gerencia a cumplir con los planes acordados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	9	12,2
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

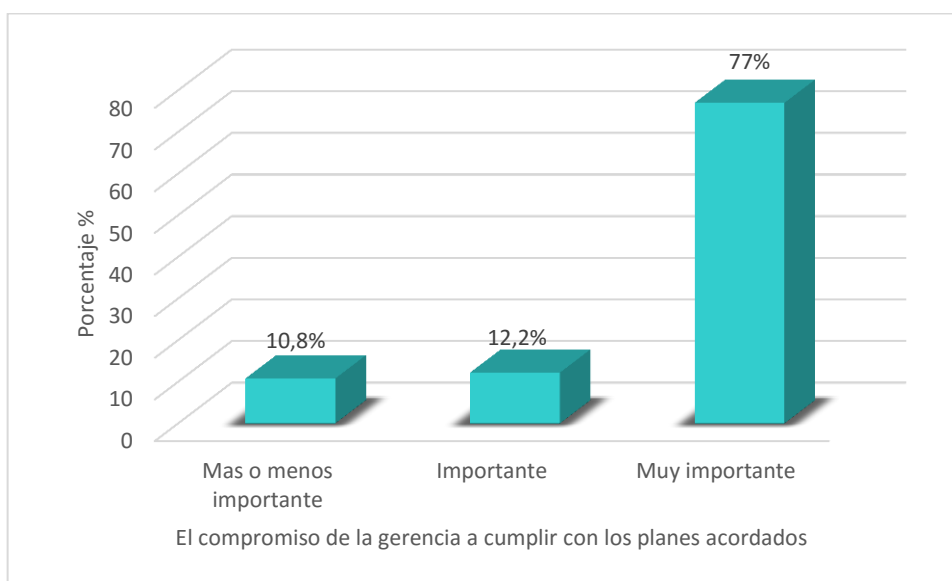


Figura N° 31.El compromiso de la gerencia a cumplir con los planes acordados

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el compromiso de la

gerencia a cumplir con los planes acordados es más o menos importante, el 12,2% manifiestan que son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.1.4. La capacidad de tomar decisiones efectivas

Tabla 37. La capacidad de tomar decisiones efectivas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	9	12,2
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

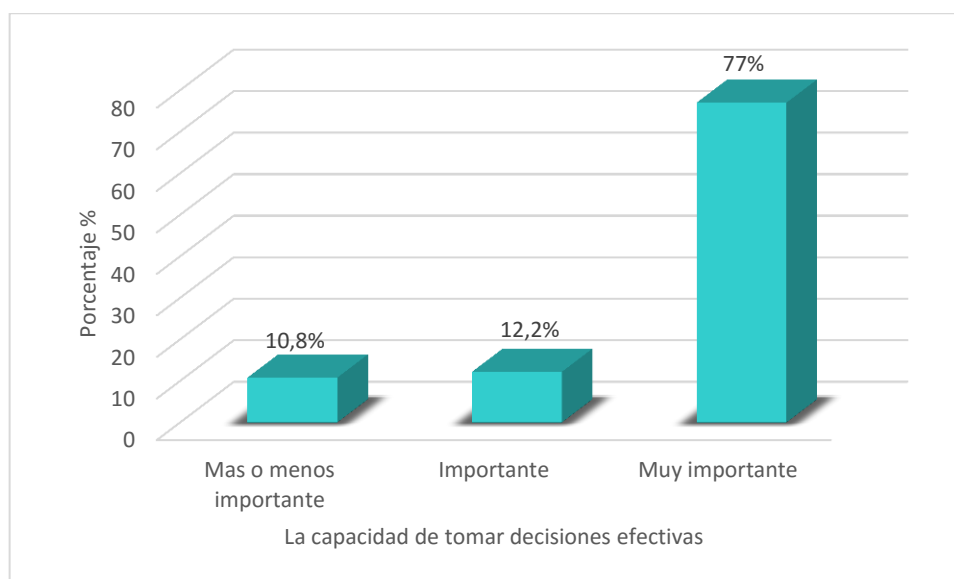


Figura N° 32. La capacidad de tomar decisiones efectivas

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las capacidades de tomar decisiones efectivas son más o menos importante, el 12,2%

manifiestan que son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.2. Organización Interna

6.2.2.1. Qué la empresa tenga un organigrama formal definido

Tabla 38. Que la empresa tenga un organigrama formal definido

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

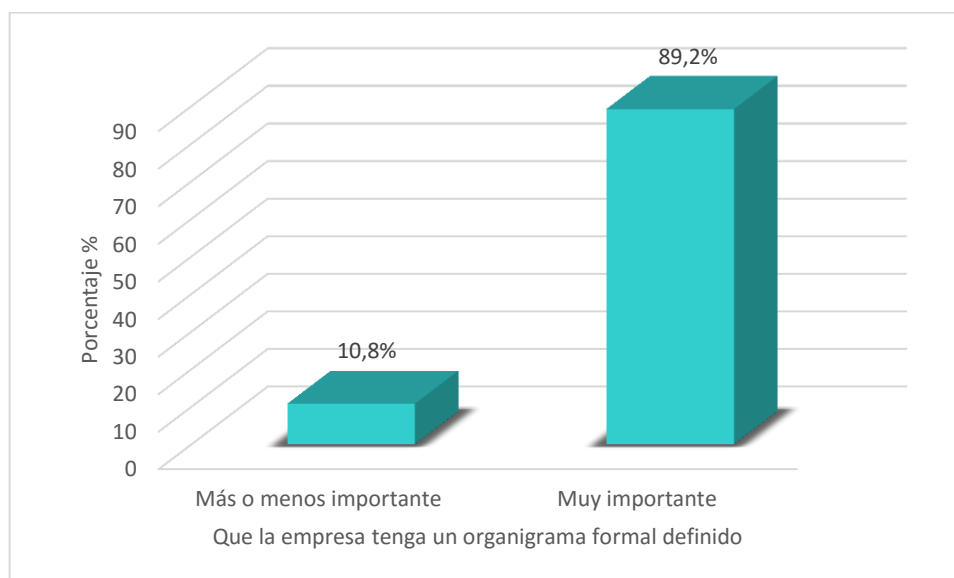


Figura N° 33. Que la empresa tenga un organigrama formal definido
Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las empresas tengan

un organigrama formal definido son más o menos importante y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.2.2. El flujo de comunicación formal y documentado

Tabla 39. El flujo de comunicación formal y documentado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	9	12,2
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

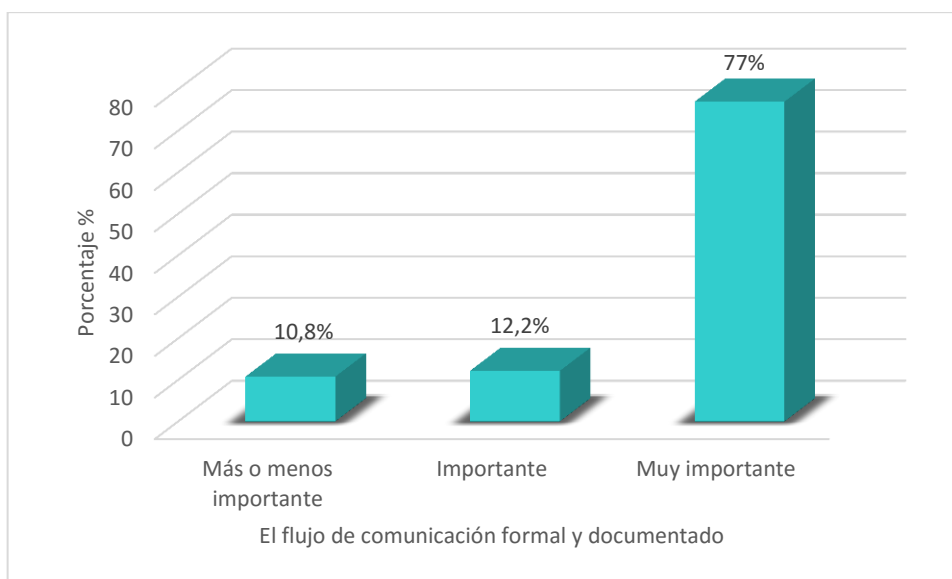


Figura N° 34. El flujo de comunicación formal y documentado

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el flujo de

comunicación formal y documentado son más o menos importante, el 12,2% manifiestan que son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.2.3. La centralización de la toma de decisiones

Tabla 40. La centralización de la toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	8	10,8
Importante	18	24,3
Muy importante	40	54,1
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

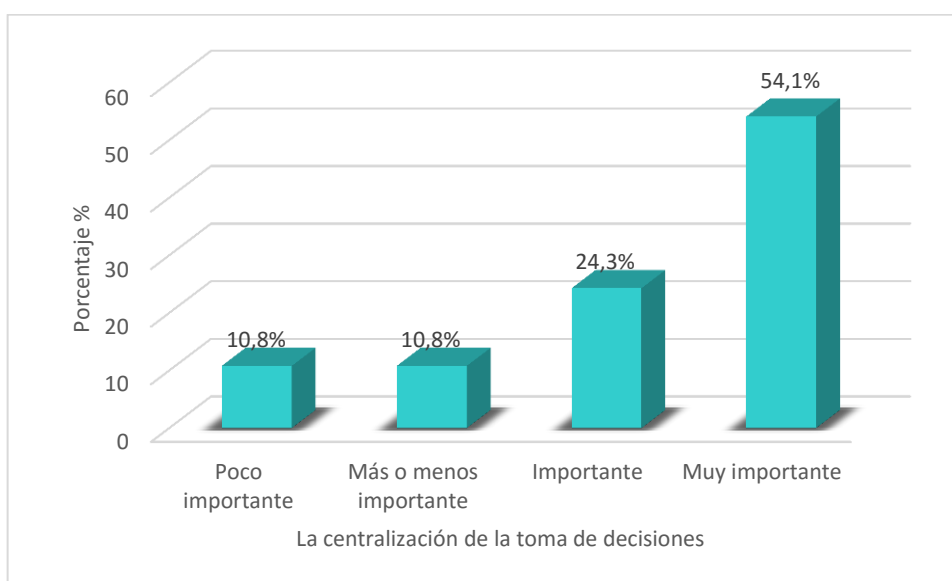


Figura N° 35. La centralización de la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la centralización de

la toma de decisiones es poco importante, el 10,8% manifiestan que son más o menos importante, el 24,3% manifiestan que son importantes y el 54,1% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3. Integración de Conocimientos

6.2.3.1. La comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal

Tabla 41. La comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	16	21,6
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

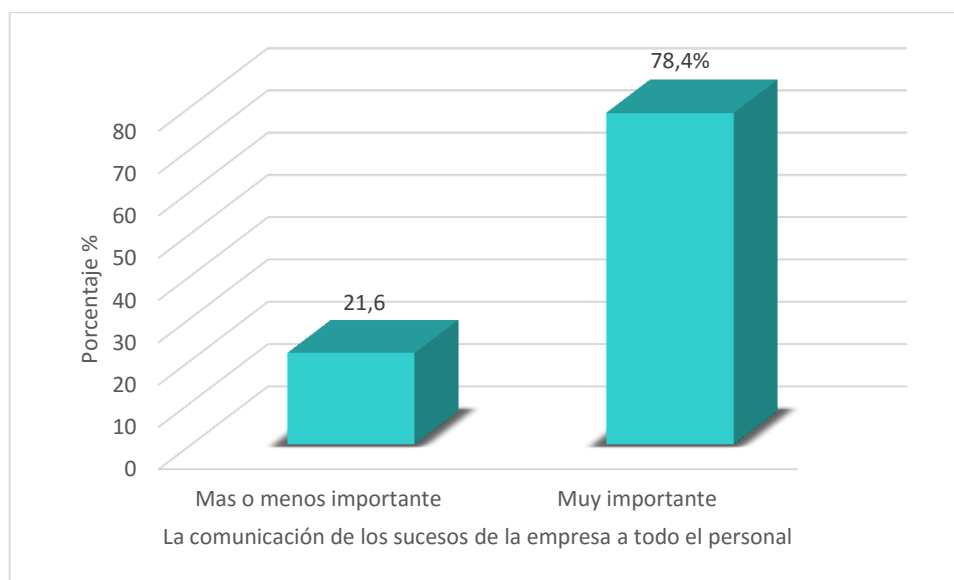


Figura N° 36. La comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 21,6% manifiestan que las comunicaciones de los sucesos de la empresa a todo el personal son más o menos importante y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.2. El reclutamiento adecuado del personal

Tabla 42.El reclutamiento adecuado del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	8	10,8
Importante	17	23,0
Muy importante	41	55,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

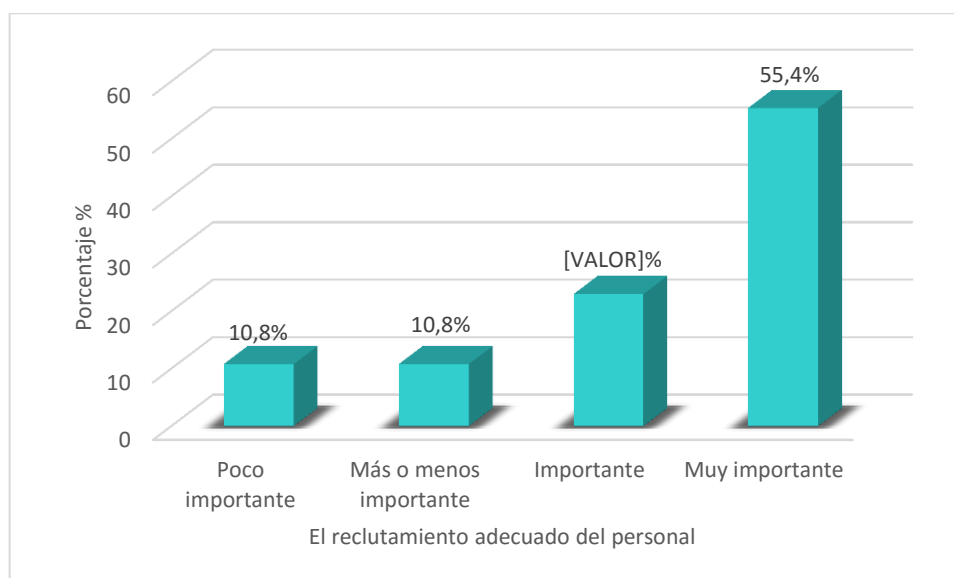


Figura N° 37.El reclutamiento adecuado del personal

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el reclutamiento adecuado del personal es poco importante, el 10,8% manifiestan que son más o menos importantes, el 23% manifiestan que son importantes y el 55,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.3. La evaluación periódica del desempeño

Tabla 43. La evaluación periódica del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	25	33,8
Muy importante	41	55,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración propia

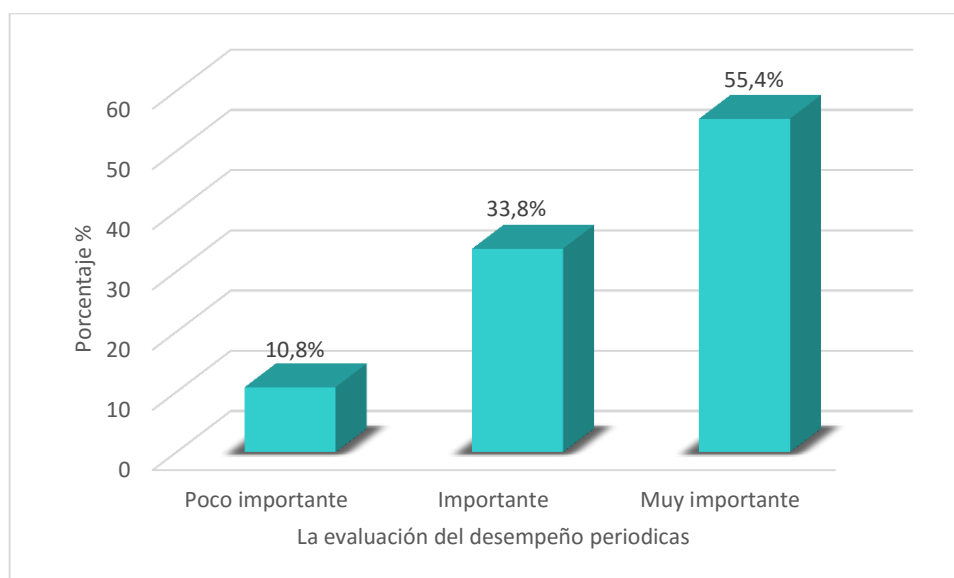


Figura N° 38. La evaluación del desempeño periódico

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las evaluaciones del desempeño periódicas son poco importantes, el 33,8% manifiestan que son importantes y el 55,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.4. La satisfacción del personal en el puesto asignado

Tabla 44. La satisfacción del personal en el puesto asignado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	16	21,6
Muy importante	50	67,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración propia

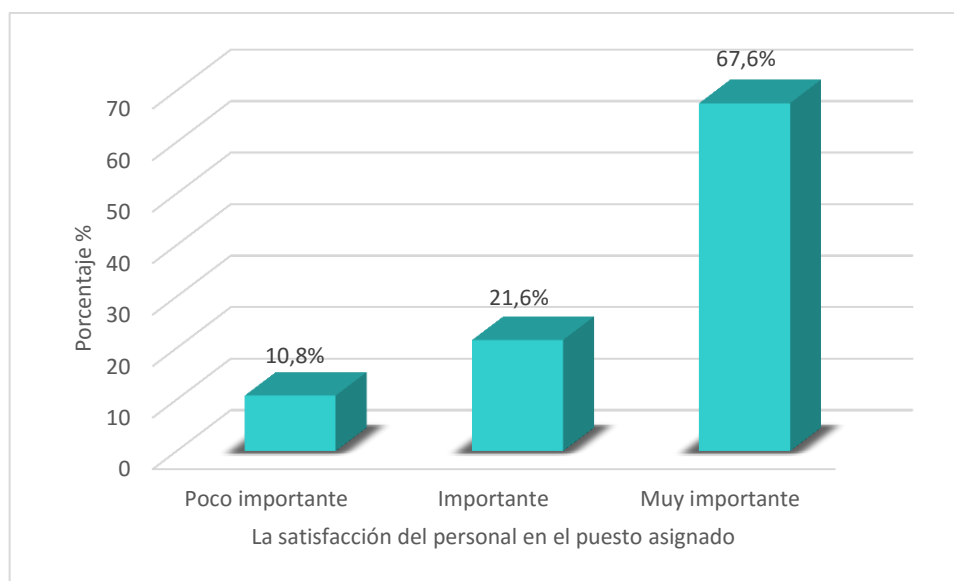


Figura N° 39. La satisfacción del personal en el puesto asignado

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que la satisfacción del personal en el puesto asignado es poco importante, el 21,6% manifiestan que son importantes y el 67,6% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.5. La capacitación periódica de personal

Tabla 45. La capacitación periódica de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	16	21,6
Muy importante	50	67,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

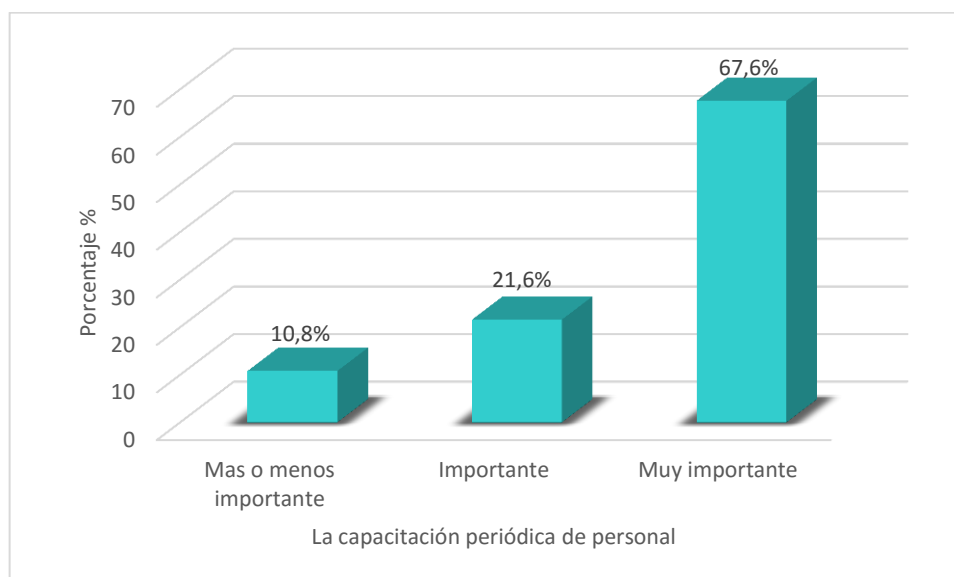


Figura N° 40. La capacitación periódica de personal

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que las capacitaciones periódicas de personal son más o menos importantes, el 21,6% manifiestan que son importantes y el 67,6% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.6. El conocimiento de personal en sus labores asignadas

Tabla 46. El conocimiento de personal en sus labores asignadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	16	21,6
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

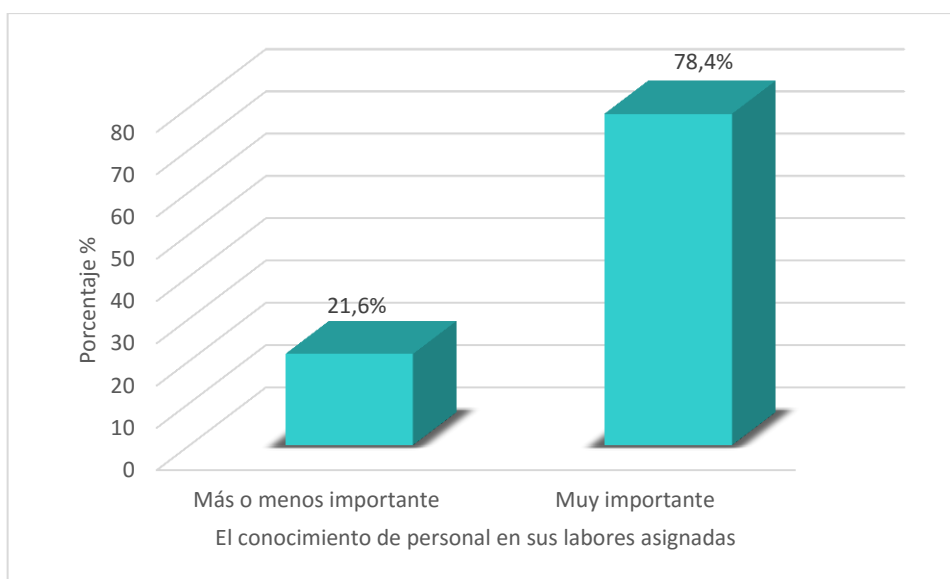


Figura N° 41. El conocimiento de personal en sus labores asignadas

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 21,6% manifiestan que los conocimientos de personal en sus labores asignadas son más o menos importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.3.7. La baja rotación del personal

Tabla 47. La baja rotación del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	17	23,0
Importante	24	32,4
Muy importante	33	44,6
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

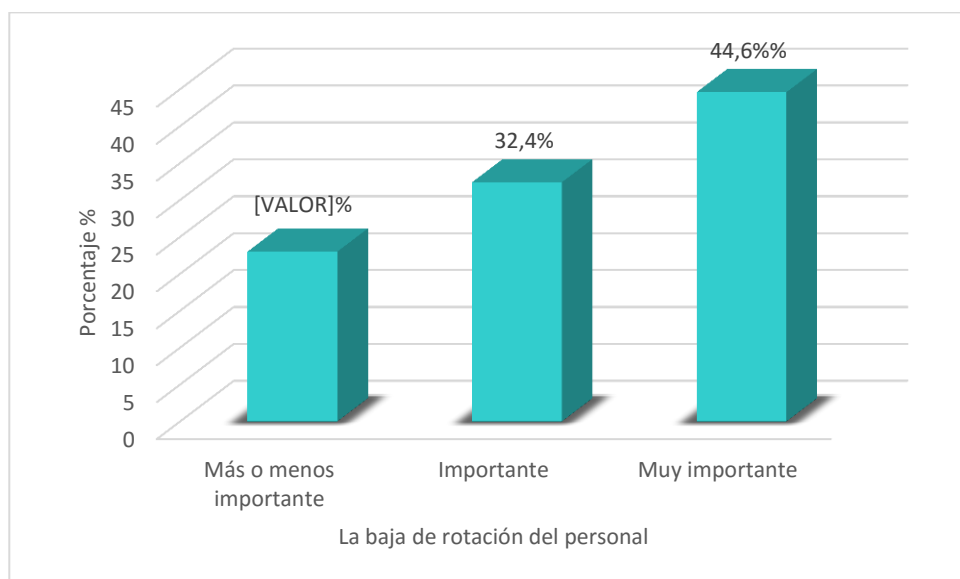


Figura N° 42. La baja rotación del personal

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que las bajas rotaciones del personal son más o menos importantes, el 32,4% manifiestan que son importantes y el 44,6% manifiestan que son muy importantes.

6.2.4. Dirección de la Empresa

6.2.4.1. El liderazgo de la gerencia

Tabla 48.El liderazgo de la gerencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

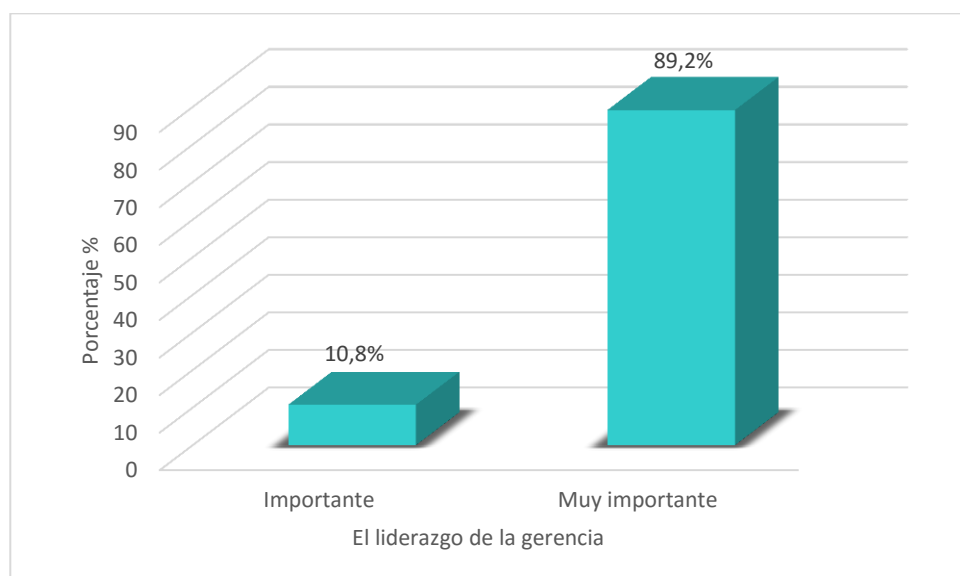


Figura N° 43. El liderazgo de la gerencia

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el liderazgo de la gerencia es importante y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.4.2. Tener una comunicación interna eficiente

Tabla 49. Tener una comunicación interna eficiente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

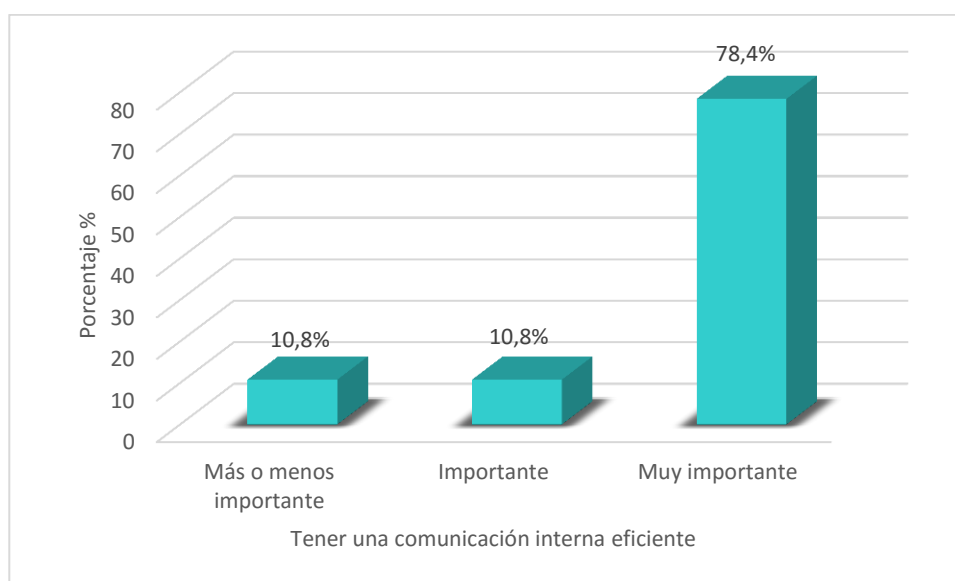


Figura N° 44. Tener una comunicación interna eficiente

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que tener una comunicación interna eficiente es más o menos importantes, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.4.3. Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa

Tabla 50. Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

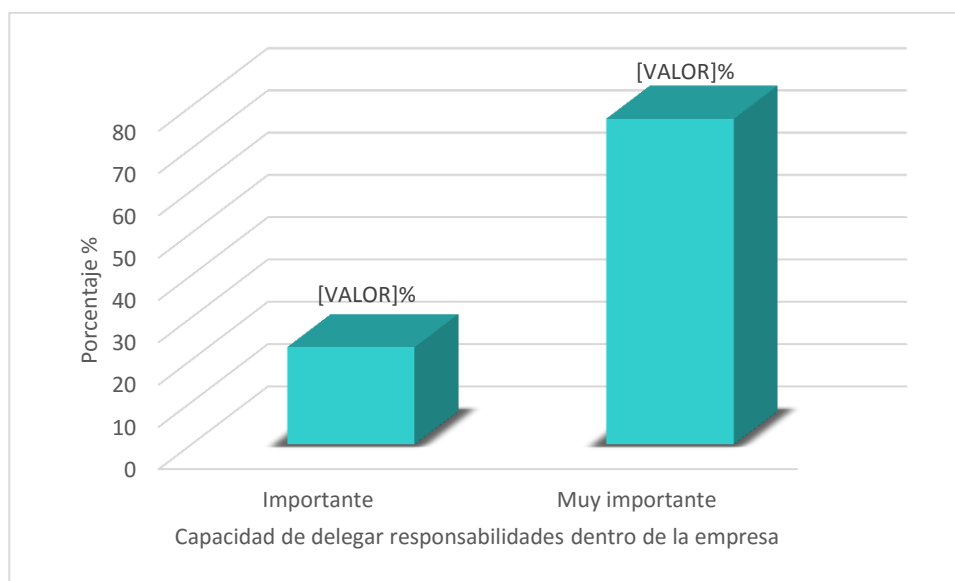


Figura N° 45. Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que la capacidad de delegar responsabilidades dentro de la empresa es importante y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.4.4. El trabajo en equipo

Tabla 51. El trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

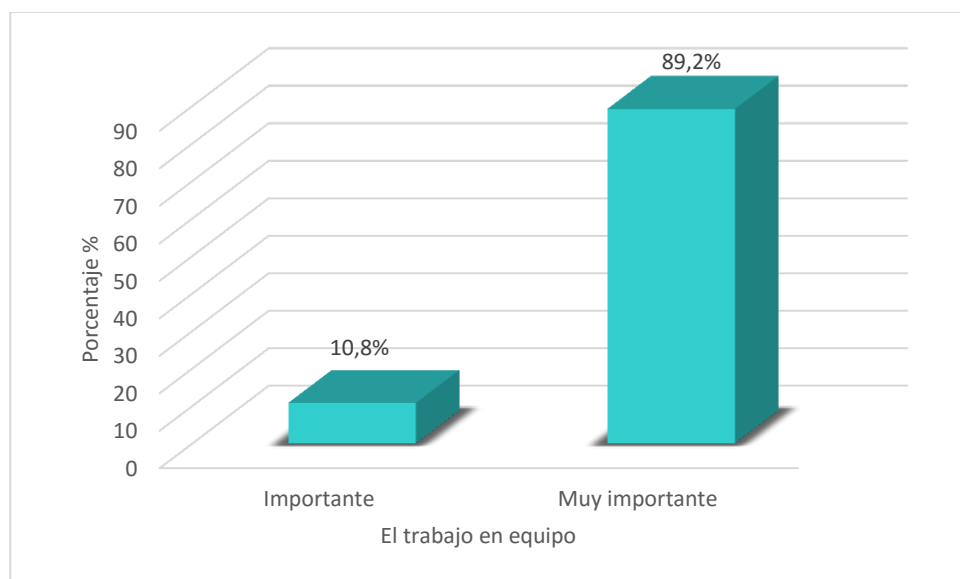


Figura N° 46. El trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el trabajo en equipo es importante y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.5. Control Interno

6.2.5.1. El control del cumplimiento de los objetivos y metas

Tabla 52. El control del cumplimiento de los objetivos y metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

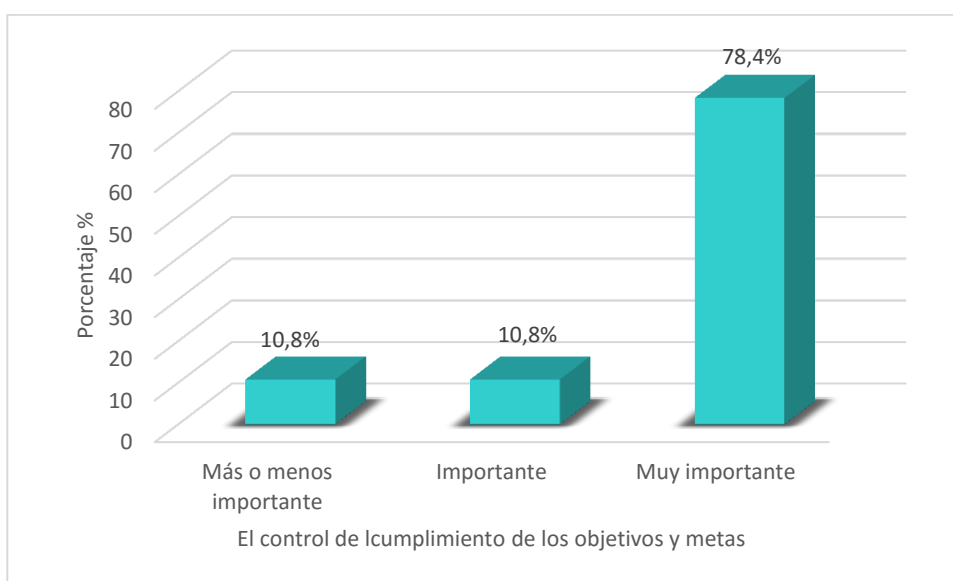


Figura N° 47. El control del cumplimiento de los objetivos y metas

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el control del cumplimiento de los objetivos y metas son más o menos importantes, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.5.2. El registro de lo actuado de la empresa

Tabla 53. El registro de lo actuado de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

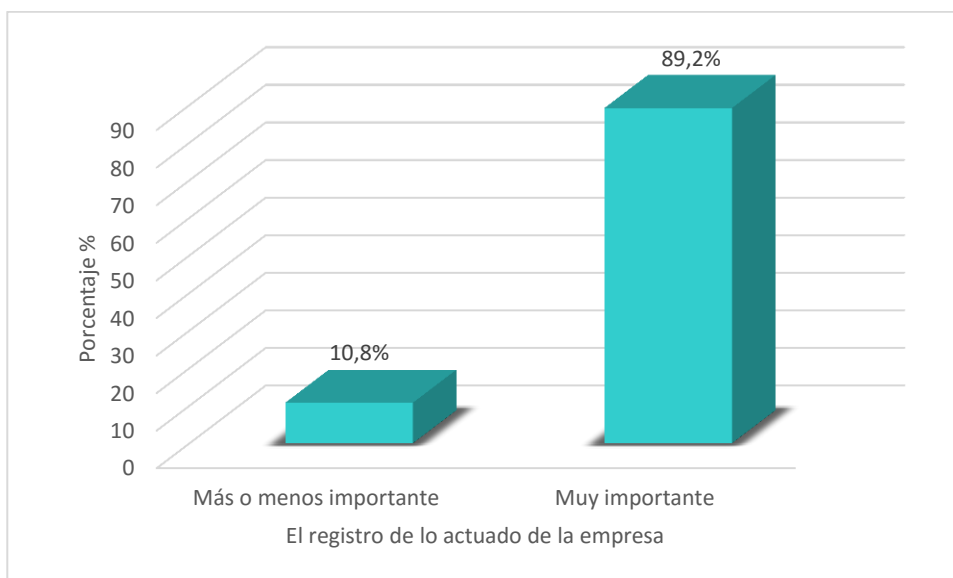


Figura N° 48. El registro de lo actuado de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el registro de lo actuado de la empresa es más o menos importantes y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6. Procesos Eficientes

6.2.6.1. El cumplimiento del servicio esperado

Tabla 54. El cumplimiento del servicio esperado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

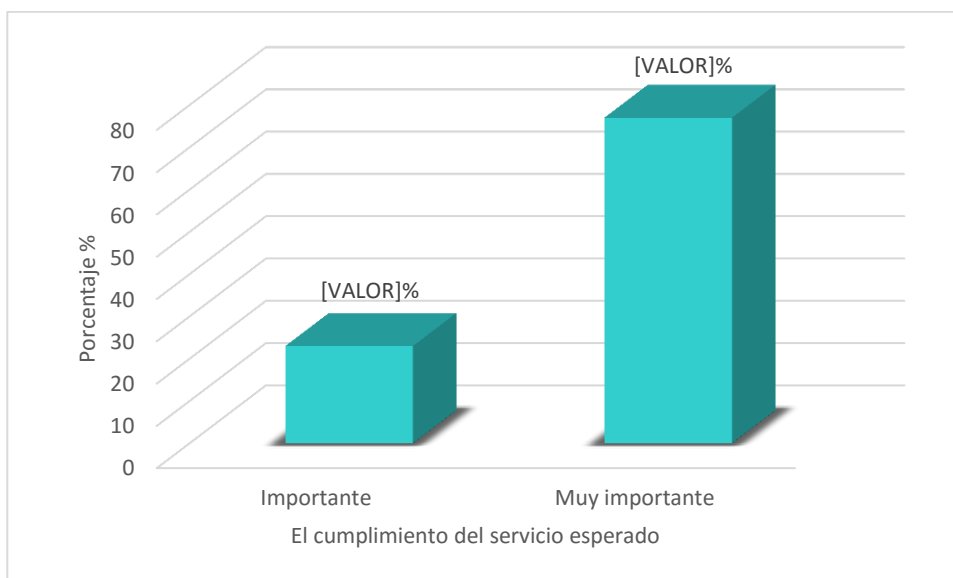


Figura N° 49. El cumplimiento del servicio esperado

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que el cumplimiento del servicio esperado es importante y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.2. El bajo nivel de errores en los tratamientos

Tabla 55. El bajo nivel de errores en los tratamientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

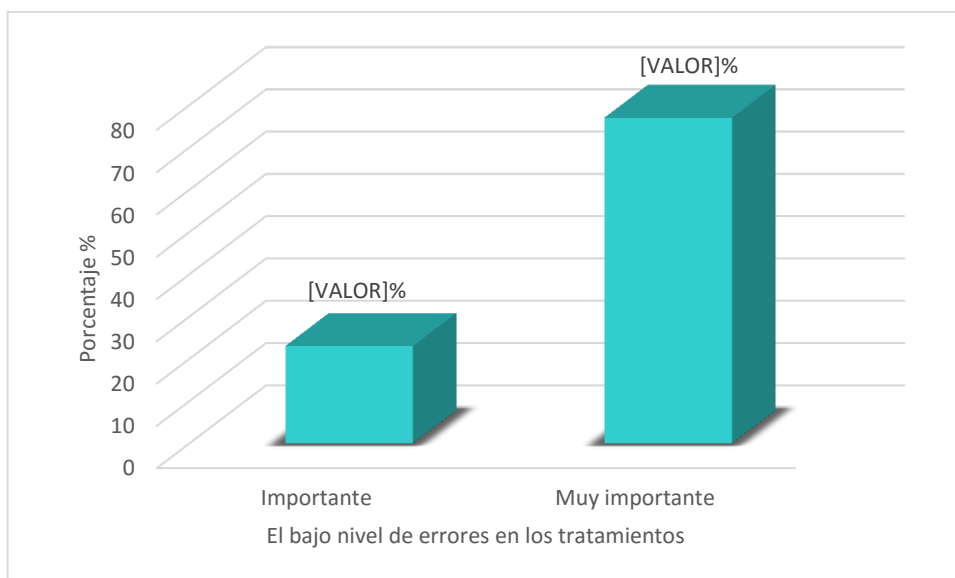


Figura N° 50. El bajo nivel de errores en los tratamientos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que los bajos niveles de errores en los tratamientos son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.3. Contar con los inventarios necesarios siempre

Tabla 56. Contar con los inventarios necesarios siempre

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	17	23,0
Muy importante	49	66,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

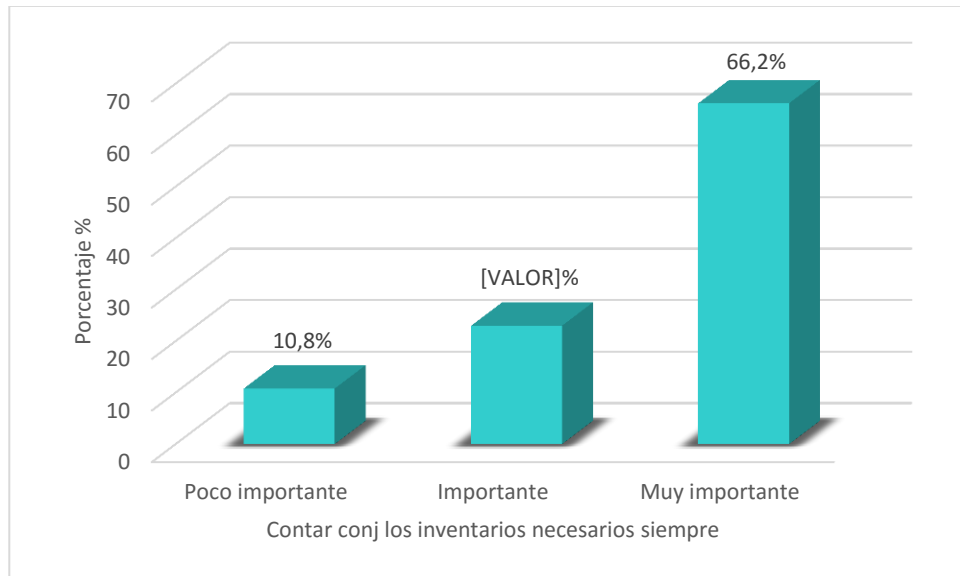


Figura N° 51. Contar con los inventarios necesarios siempre

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que contar con los inventarios necesarios siempre es poco importantes, el 23% manifiestan que son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.4. La antigüedad en el rubro

Tabla 57. La antigüedad en el rubro

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	9	12,2
Importante	17	23,0
Muy importante	48	64,9
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

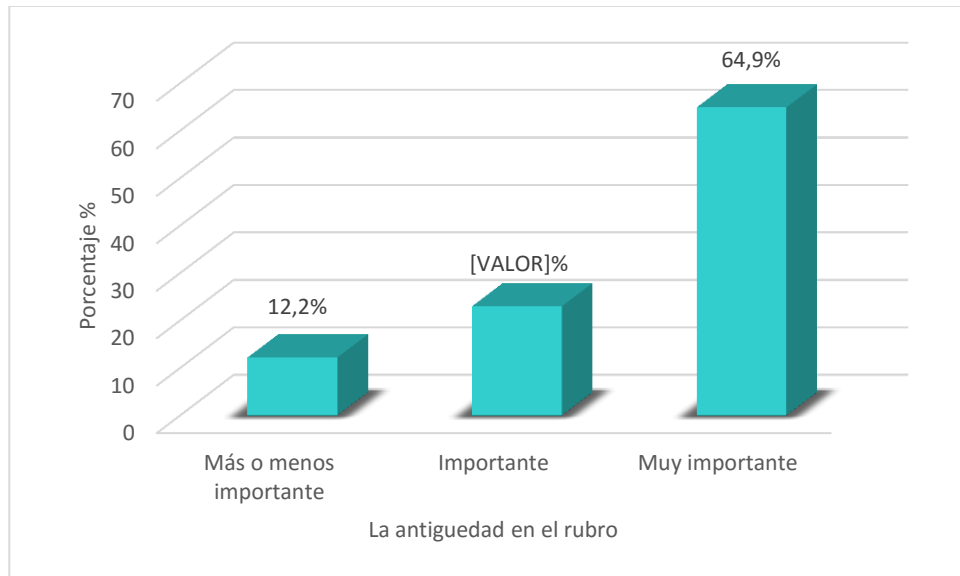


Figura N° 52. La antigüedad en el rubro

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 12,2% manifiestan que las antigüedades en el rubro son más o menos importante, el 23% manifiestan que son importantes y el 64,9% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.5. El bajo nivel de desperdicio en los procesos

Tabla 58.El bajo nivel de desperdicio en los procesos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	8	10,8
Importante	25	33,8
Muy importante	41	55,4

Total	74	100,0
--------------	----	-------

Fuente: Elaboración Propia

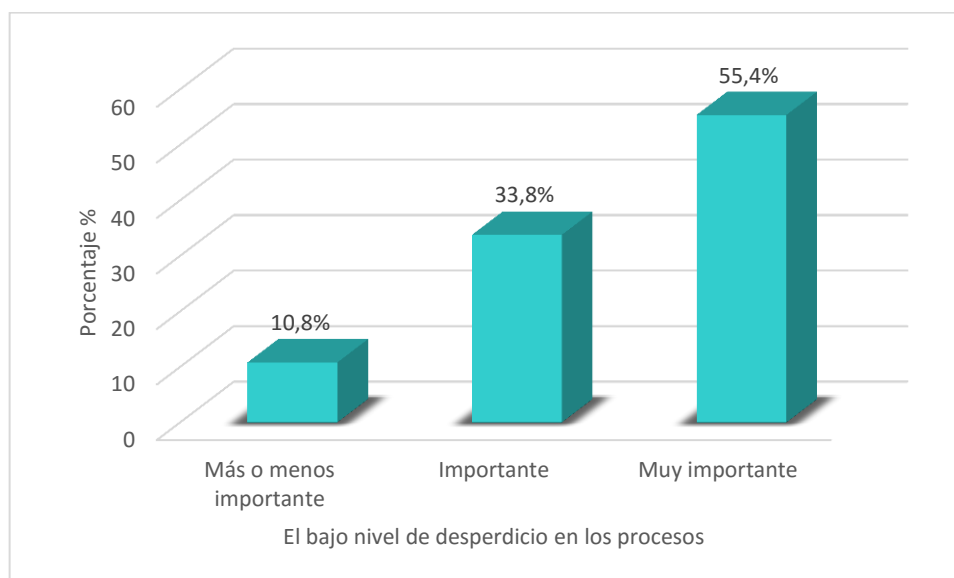


Figura N° 53. El bajo nivel de desperdicio en los procesos

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el bajo nivel de desperdicio en los procesos es más o menos importantes, el 33,8% manifiestan que son importantes y el 55,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.6. Precios competitivos o por debajo de la competencia

Tabla 59. Precios competitivos o por debajo de la competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Más o menos importante	26	35,1

Importante	8	10,8
Muy importante	32	43,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

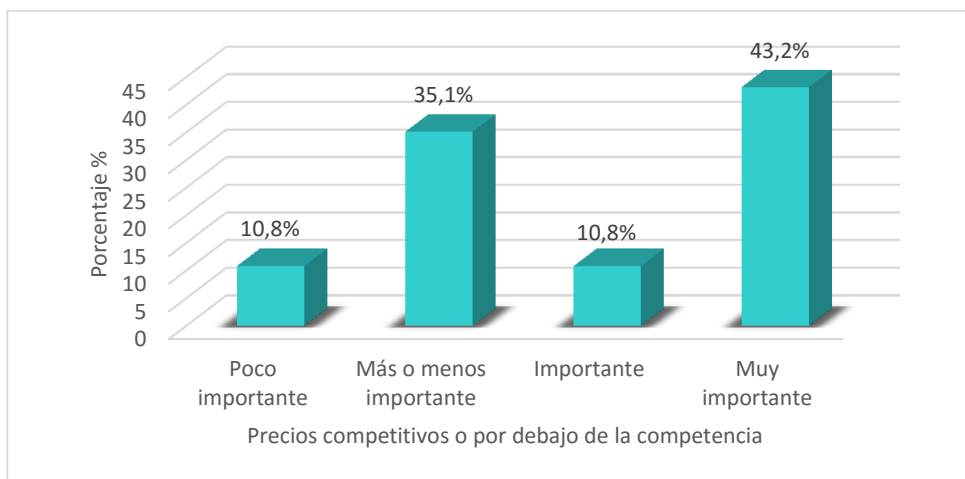


Figura N° 54. Precios competitivos o por debajo de la competencia

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que los precios competitivos o por debajo de la competencia son poco importantes, el 35,1% manifiestan que son más o menos importantes, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 43,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.7. El uso de redes sociales para contactar a los clientes

Tabla 60. El uso de redes sociales para contactar a los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
No importa	8	10,8
Más o menos	9	12,2

importante		
Importante	17	23,0
Muy importante	40	54,1
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

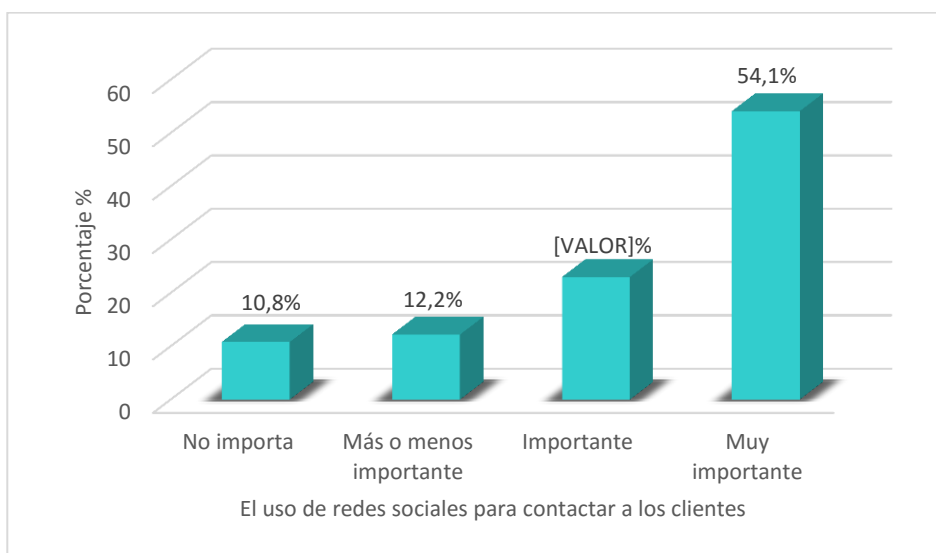


Figura N° 55. El uso de redes sociales para contactar a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que el uso de redes sociales para contactar a los clientes no importa, el 12,2% manifiestan que son más o menos importante, el 23% manifiestan que son importantes y el 54,1% manifiestan que son muy importantes.

6.2.6.8. El uso de página web

Tabla 61. El uso de página web

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos	9	12,2

importante		
Importante	25	33,8
Muy importante	40	54,1
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

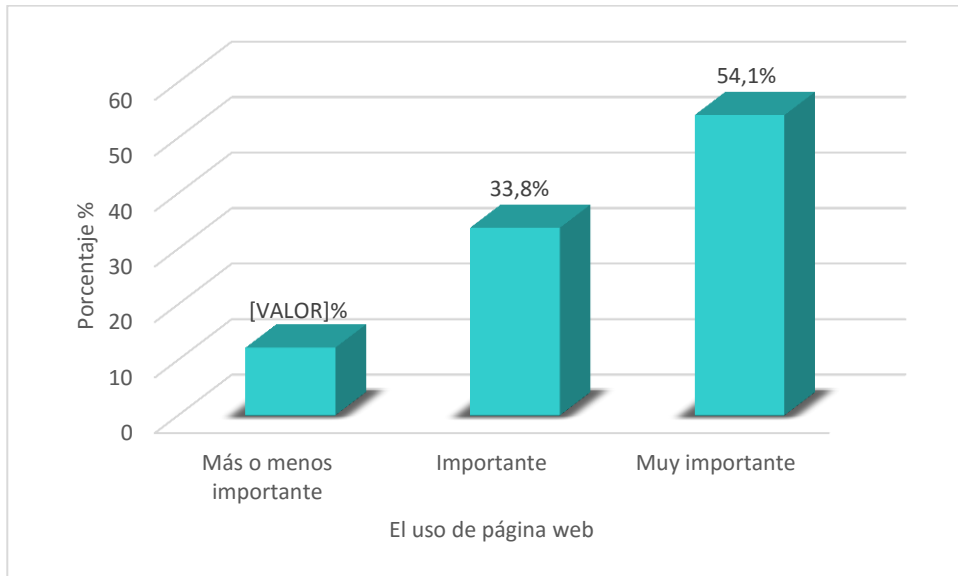


Figura N° 56. El uso de página web

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 12,2% manifiestan que los usos de la página web son más o menos importantes, el 33,8% manifiestan que son importantes y el 54,1% manifiestan que son muy importantes.

6.2.7. Atención al cliente

6.2.7.1. El nivel de satisfacción del cliente

Tabla 62. El nivel de satisfacción del cliente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	8	10,8
Muy importante	66	89,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

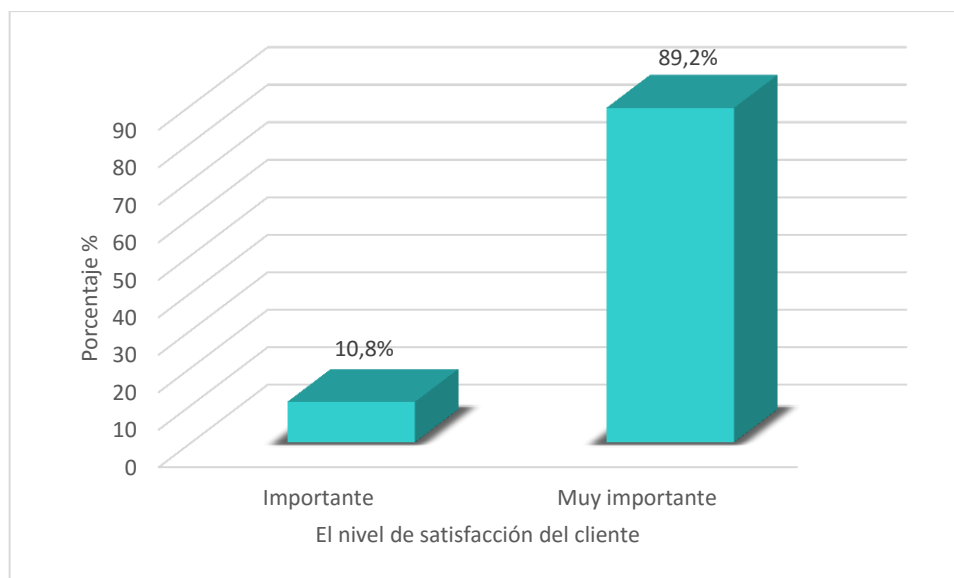


Figura N° 57. El nivel de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que los niveles de satisfacción del cliente son importantes y el 89,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.7.2. La retención de clientes leales

Tabla 63. La retención de clientes leales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	25	33,8
Muy importante	49	66,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

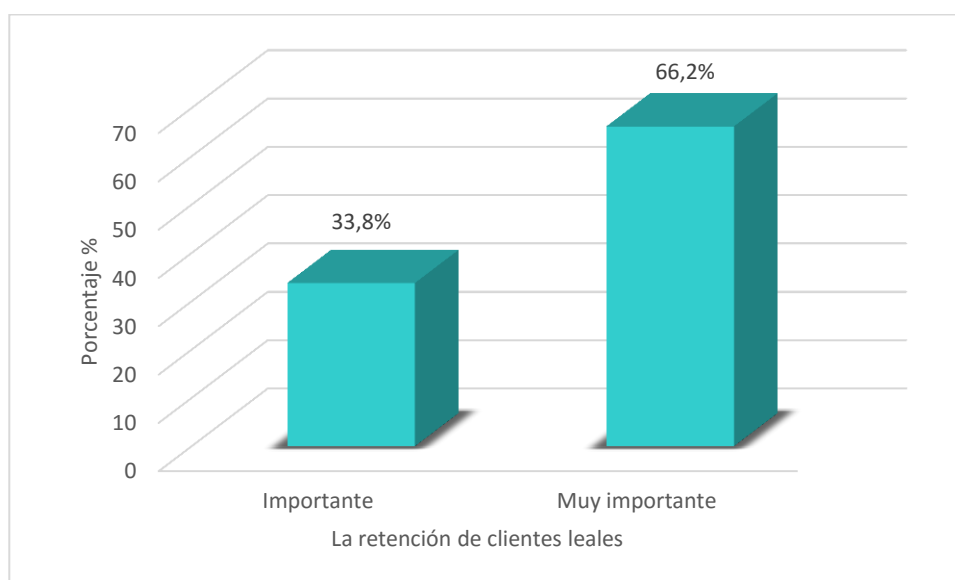


Figura N° 58. La retención de clientes leales

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 33,8% manifiestan que las retenciones de clientes leales son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.7.3. El posicionamiento en el sector

Tabla 64. El posicionamiento en el sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

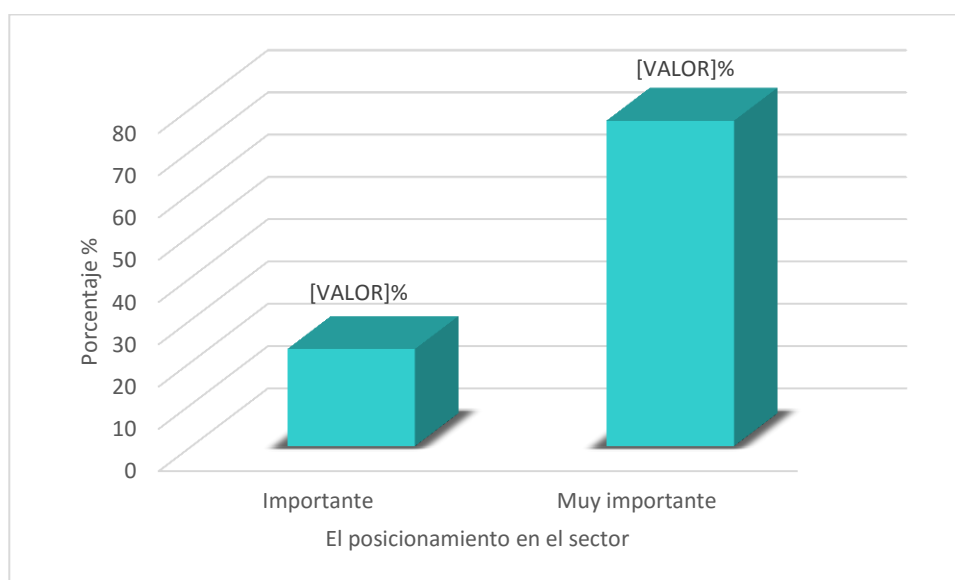


Figura N° 59. El posicionamiento en el sector

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que el posicionamiento en el sector es importante y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.7.4. La atención personalizada a los clientes

Tabla 65. La atención personalizada a los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Más o menos importante	9	12,2
Importante	16	21,6
Muy importante	49	66,2
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

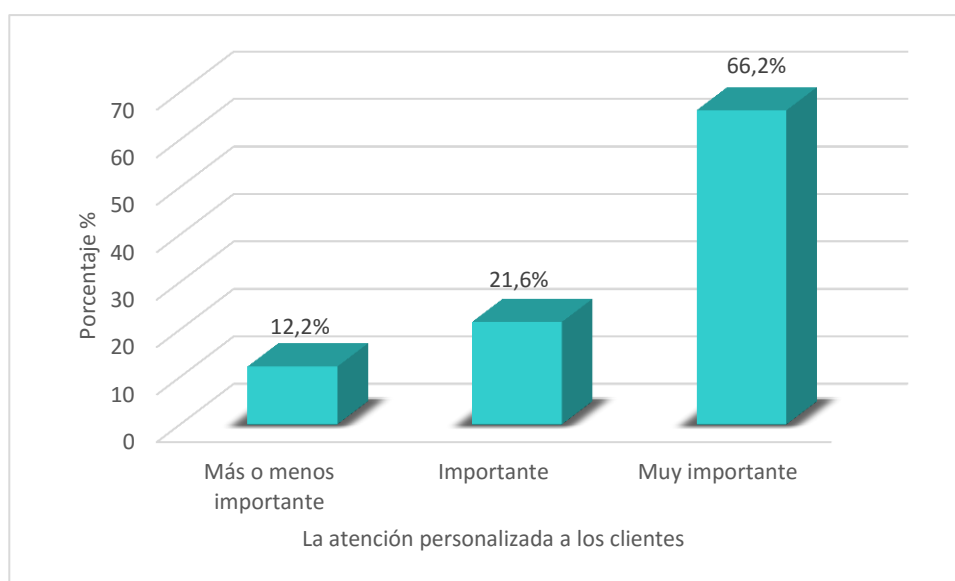


Figura N° 60. La atención personalizada a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 12,2% manifiestan que las atenciones personalizadas a los clientes son más o menos importantes, el 21,6% manifiestan que son importantes y el 66,2% manifiestan que son muy importantes.

6.2.7.5. Solicitar sugerencias de los clientes

Tabla 66. Solicitar sugerencias de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	8	10,8
Importante	8	10,8
Muy importante	58	78,4
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

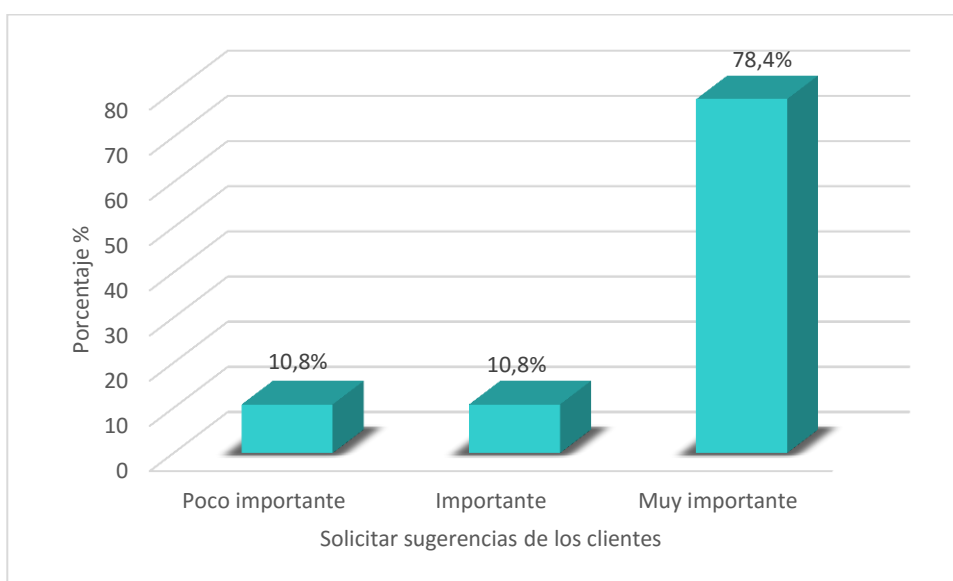


Figura N° 61. Solicitar sugerencias de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 10,8% manifiestan que solicitar sugerencias de los clientes es poco importantes, el 10,8% manifiestan que son importantes y el 78,4% manifiestan que son muy importantes.

6.2.8. Recursos Financieros

6.2.8.1. Contar con respaldo económico

Tabla 67. Contar con respaldo económico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

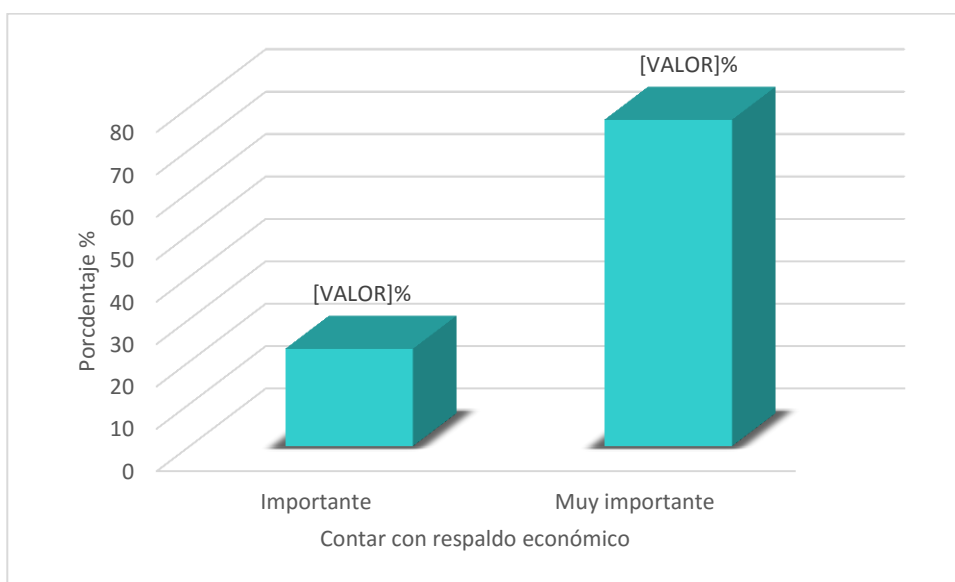


Figura N° 62. Contar con respaldo económico

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que contar con respaldo económico es importante y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.8.2. Tener acceso a fuentes de financiamiento

Tabla 68. Tener acceso a fuentes de financiamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

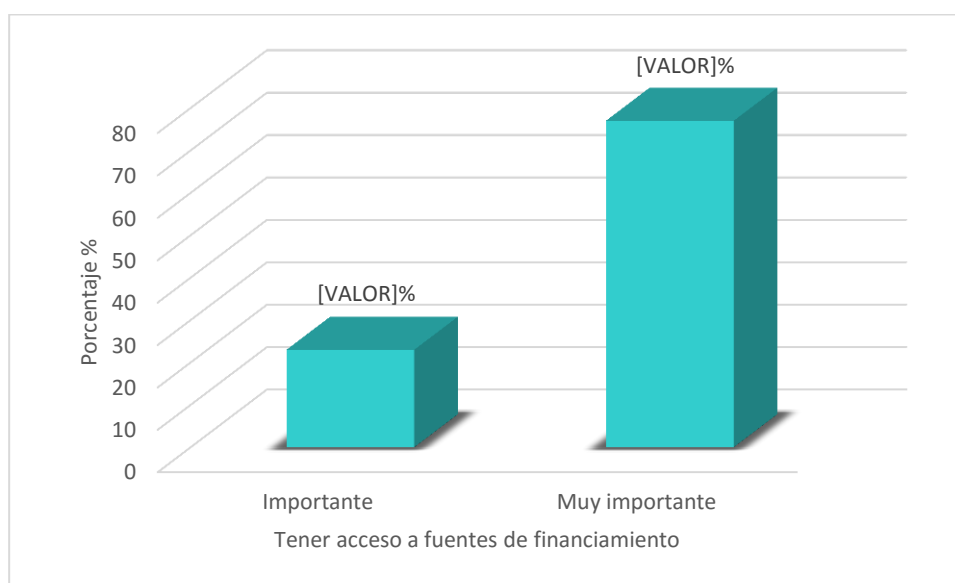


Figura N° 63. Tener acceso a fuentes de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que tener acceso a fuentes de financiamiento es importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.2.8.3. El margen de utilidad

Tabla 69. El margen de utilidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importante	17	23,0
Muy importante	57	77,0
Total	74	100,0

Fuente: Elaboración Propia

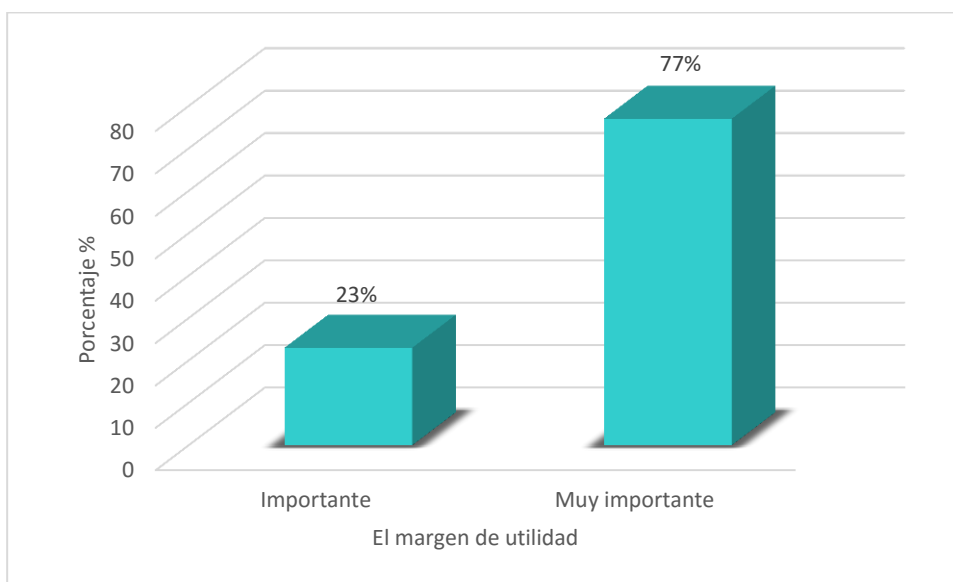


Figura N° 64. El margen de utilidad

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los dueños y/o administradores encuestados de las empresas odontológicas, el 23% manifiestan que los márgenes de utilidad son importantes y el 77% manifiestan que son muy importantes.

6.3. Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna

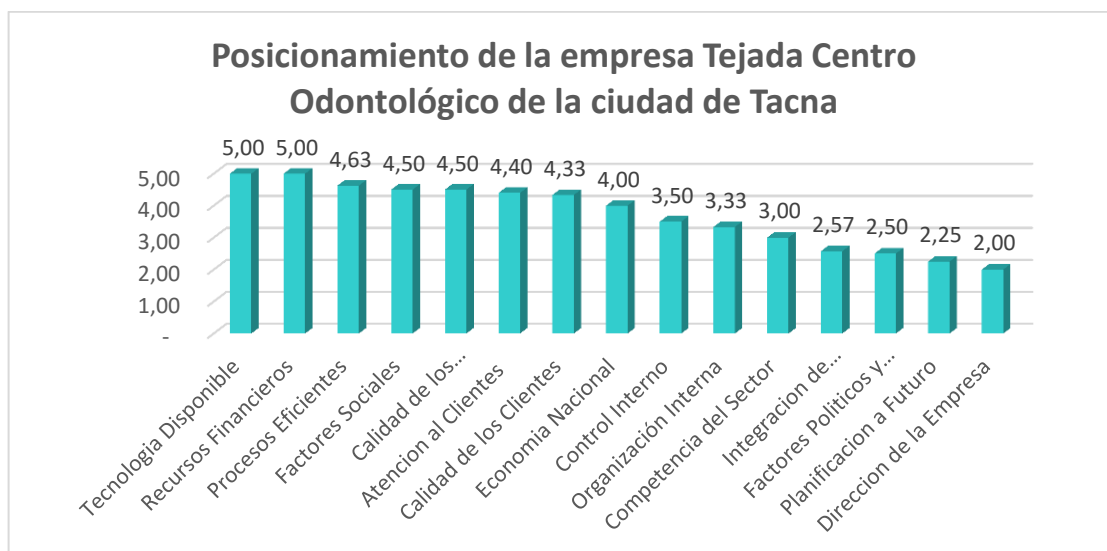


Figura N° 65. Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura anterior, los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por el dueño de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna, considerando los promedios de los factores críticos internos son: Dirección de la empresa (2,00), planificación al futuro (2,25), integración de conocimientos (2,57), organización interna (3,33), control interno (3,50), atención a los clientes (4,40) y procesos eficientes (4,63), todo ello evidencia que la referida empresa no tiene desarrollado sus factores internos que los externos, debido a que el promedio de los factores internos es 3,46 que es menor que los factores externos (3,98), que se ve reflejado en Tecnología disponible (5,00), factores sociales (4,50), calidad de los proveedores (4,50), calidad de los clientes (4,33), economía nacional (4,00), competencia del sector (3,00) y factores políticos y legales (2,50).

6.4. Comparación de los factores críticos para las empresas Odontológicas y el Posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna.

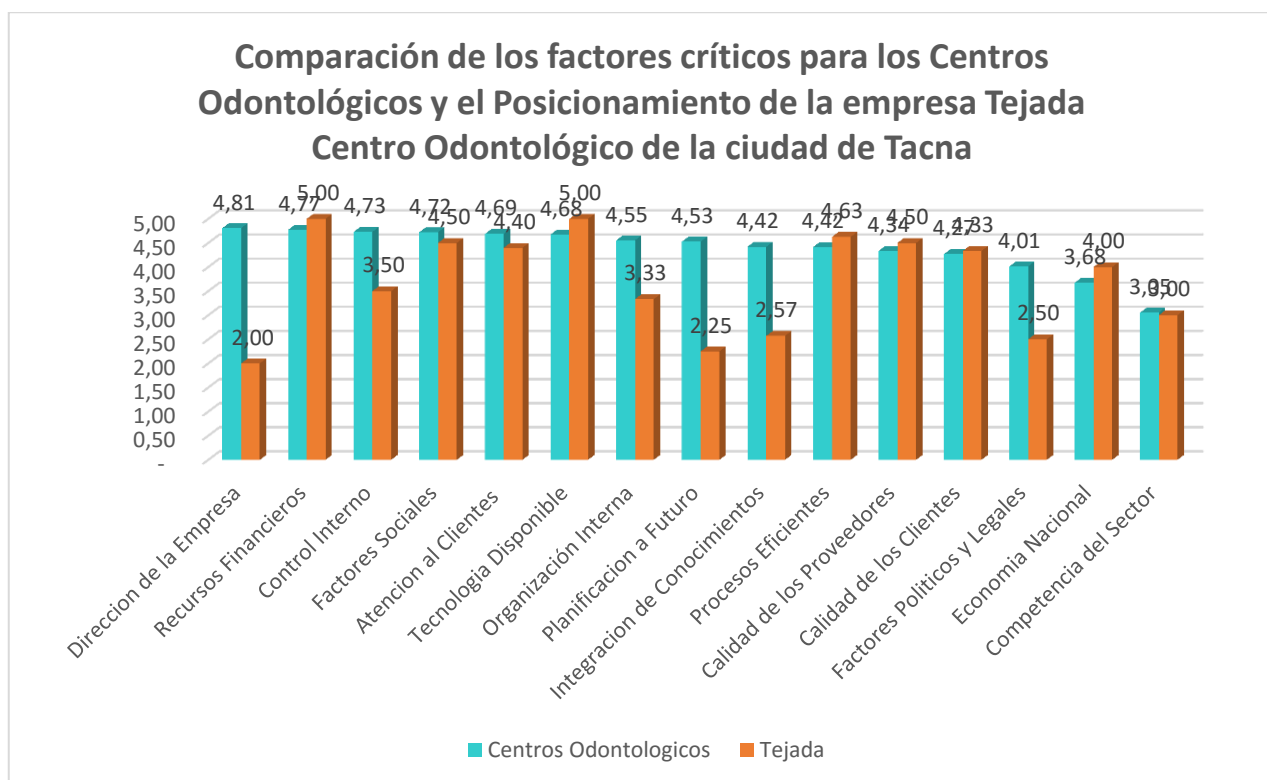


Figura N°66. Comparación de los factores críticos para los centros odontológicos y el posicionamiento de la empresa Tejada Centro Odontológico de la ciudad de Tacna.

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura anterior, los principales factores considerado como los más determinantes en el éxito por los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna, considerando los promedios de los factores críticos internos son: Dirección de las empresas (4,81) y la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L, se encuentra muy por debajo de su competencia en el referido factor (2,00).

En cuanto a recursos financieros (4,77), la referida empresa se encuentra muy por encima de sus competidores (5,00). Con respecto al control interno (4,73), se puede apreciar que la referida empresa se encuentra muy por debajo de sus competidores (3,5). En cuanto a Factores sociales (4,72), la referida empresa se encuentra por debajo de sus competidores (4,5). En lo que respecta a la atención al cliente (4,69), la referida empresa se encuentra por debajo de sus competidores (4,44). En lo referente a la tecnología disponible (4,68) la referida empresa se encuentra muy por encima de sus competidores (5,00). En cuanto a la organización interna (4,55), la referida empresa se encuentra muy por debajo de sus competidores (3,33). Con respecto a la planificación a futuro (4,53), la referida empresa se encuentra muy por debajo de sus competidores (2,25). En lo referente a la integración de conocimientos (4,42), la referida empresa se encuentra muy por debajo de sus competidores (2,57). Con respecto a los procesos eficientes (4,42), la referida empresa se encuentra por encima de sus competidores (4,63). En cuanto a la calidad de los proveedores (4,34), la referida empresa se encuentra por encima de sus competidores (4,50). En cuanto a la calidad de los clientes (4,27), la referida empresa se encuentra por encima de sus competidores (4,33). En lo que respecta, a los factores políticos y legales (4,01) la referida empresa se encuentra muy por debajo de sus competidores (2,50). En cuanto a la economía nacional (3,68), la referida empresa se encuentra muy por encima de sus competidores (4,0). Y finalmente con respecto a la competencia del sector (3,05) la referida empresa se encuentra por debajo de sus competidores (3,00).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

1. CONCLUSIONES

1.1. Primera

Se Niega parcialmente la Hipótesis General: **La Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas**, que como se demuestra, si bien el principal factor de éxito de las empresas odontológicas es la Dirección de la Empresa (4.81) pero la Empresa Tejada se encuentra en este factor por debajo de su competencia (2.0), en el segundo factor: Factores Financieros (4.77) la empresa Tejada se encuentra muy por encima de sus competidores (5.0), mientras que en el tercer factor: Control Interno (4.73), la empresa Tejada se encuentra un poco por debajo de su competencia (3.5).

1.2. Segunda

Se comprueba la Hipótesis Especifica N° 1: **Los factores Internos son más Importantes que los factores externos para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna**, No solo porque el Promedio de los Factores Internos (4.61) es mayor que el de los Factores Externos (4.11), sino que además los tres principales factores de éxito son internos, Dirección de la Empresa (4.81), Recursos Financieros (4.77) y Control Interno (4.73), siendo recién el cuarto factor externo: Factores Sociales (4.71).

1.3. Tercera

Se Niega la Hipótesis Especifica N° 2: **La empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., tiene más desarrollado sus factores Internos que los externos**, el Promedio de los Factores Internos (3.46) es menor que el de los Factores Externos (3.98), sino que además el principal factor desarrollado por la empresa Tejada es el uso de la Tecnología disponible (5.0), seguido Recursos Financieros (5.0) y Procesos Eficientes (4.63)

2. SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA TEJADA CENTRO ODONTOLÓGICO.

2.1. Sugerencia N° 01: Implementar un Programa de Liderazgo y Compromiso

- Implementar un programa de formación de liderazgo y compromiso, que considere que la alta gerencia del titular de la empresa asume el liderazgo y compromiso con el desarrollo estratégico de la empresa.
- La alta gerencia a través de un programa de sensibilización y socialización motive a los trabajadores en el esfuerzo de cumplir con los estándares y normas relacionados con el plan estratégico.
- La alta gerencia implemente acciones de mejoras necesarias de acuerdo a la naturaleza y magnitud de los factores críticos que se presentan.
- La alta gerencia incluya un compromiso de desarrollo del Centro Odontológico.
- Establecer canales de comunicación con los trabajadores.
- Programar capacitaciones para los trabajadores nuevos y evaluaciones periódicas para todos los empleados.

2.2. Sugerencia N° 02: Elaboración de un Plan estratégico y de métodos de Control.

- La alta gerencia del titular disponga la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa.
- La alta gerencia asigne recursos financieros para la gestión del Plan estratégico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bernuy T, Calidad de la atención en la Clínica Central de Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; [Tesis Doctoral]. Lima, Perú; 2005).
- Blumenthal, D. & Epstein, AM. (1996). Quality of health care. Part 6: The role of physicians in the future of quality management. NEJM.
- Cámara Castellón (2002). Dossier informativo 21. Clínicas dentales. Recuperado el 03 de julio de 2016 en <http://www.camaracs.es/creacion-de-empresas/documentacion/21cdentales.pdf>
- Charles W. L. Hill (2009), Administración Estratégica. México.
- Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 22º ed. España: 2001).
- Diccionario Mosby Pocket de medicina, enfermería ciencias de la salud. 2006).
- Donabedian, A. (1991). La calidad de la atención médica: definición y métodos de evaluación. México, D.F: La Prensa Médica Mexicana.
- Flores-Sandí, G., (2012). Gestión de la accesibilidad y derecho a la salud. Acta méd. costarric [revista en la Internet]. 2012 Sep. Recuperado el 02 de julio de 2016 en

http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000100022012000300010&lng=es

Georgina, C. (2002). Elementos del Marketing en la Clínica Odontológica de San Marcos. Tesis de grado. Universidad Nacional Mayor De San Marcos; 2002.

Gurnick, D. & Twan, M. (1995). Evaluating health care programs and systems. An epidemiologic perspective. Epidemiology and the delivery of health care services: methods and applications- Chicago. Rush University.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Mc. Graw Hill.

Hurtado, S.; Vásquez, F. & Zapata, H. (2012). Estudio del nivel de satisfacción de los usuarios del servicio odontológico de una IPS del régimen contributivo de Cali, Junio - Agosto 2010. Rev. Estomat. 2. Recuperado el 04 de julio de 2016 en <http://revistaestomatologiaysalud.com/ojs/index.php/estysalud/article/viewFile/436/434>

Michael A. Hitt (2009) Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. México

Otero, M. J. & Otero, I. J. (2002). Eficiencia y Eficacia. 2002. Recuperado el 12 de julio de 2016 en disponible en: www.odontomarketing.com.

Programa para la mejora de competencias de los Universitarios. (2010). España: Universidad de Cantabria.

THOMAS L.WHEELEN (2007), Administración Estratégica y Política De
Negocios. México.

Valdez H. Más allá de la Calidad Total y de los RE. Administración y
Desarrollo Lima-Perú: ESAN; 1994:88-89.

Vidal, B. (2012). La empatía en la consulta. Editorial: Polemos. Buenos
Aires.

Villajuana Carlos (2010). Gestión Estratégica Integral. Perú.

ANEXOS

ANEXO 1: CONSULTORIOS ODONTOLÓGICOS PRIVADOS REGISTRADOS A LA FECHA PARA FUNCIONAMIENTO

N°	DENOMINACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE SALUD	DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO
1	ANGELUS CONSULTORIO DENTAL S.R.L.	AVENIDA GREGORIO ALBARRACIN NÚMERO 306
2	CENTRO MEDICO ODONTOLÓGICO AMERICANO S.A.	CALLE BILLINGHURTS N° 358 CERCADO
3	CENTRO ODONTOLÓGICO "J & E DENTAL"	CALLE BOLIVAR N° 698 INT.301
4	CENTRO ODONTOLÓGICO "RISAS Y RISITAS"	AV.PINTO N°1766
5	CENTRO ODONTOLÓGICO ARIAS ARAGUEZ	CALLE ARIA ARAGUEZ N°977-21
6	CENTRO ODONTOLÓGICO DENTISOL	A.H. MARGINAL VILLA PANAMERICANA AVENIDA ROMULO CUNEO VIDAL N°04
7	CENTRO ODONTOLÓGICO SONREIR EIRL	AV. BOLOGNESI N°677 INTERIOR 3002
8	COI DOS DE MAYO	CALLE DOS DE MAYO N° 735-A
9	CONSULTORIO DENTAL	CALLE BOLIVAR N° 775-A
10	CONSULTORIO DENTAL "F Y G DENTAL"	CALLE TACNA N° 1020
11	CONSULTORIO DENTAL "CHARITO"	AVENIDA BOLOGNESI N°787 OF. 3
12	CONSULTORIO DENTAL "NEORTO"	CALLE AREQUIPA N°63 INTERIOR 201
13	CONSULTORIO DENTAL "SAN CARLOS"	CALLE MILLER N° 54
14	CONSULTORIO DENTAL "SANTA TERESA"	AVENIDA BOLOGNESI N°689 GALERIAS MACLEAN OF.8 2DO. PISO
15	CONSULTORIO DENTAL C. TEJADA	AVENIDA BOLOGNESI N° 611 OF. 201
16	CONSULTORIO DENTAL D & S	AV. BOLOGNESI 677 C.C. SOLARI PLAZA
17	CONSULTORIO DENTAL SAN MARCOS S.A.C	CALLE CUZCO N°310-3
18	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DENTAL LUZ	PROLONGACION PINTO N°1332
19	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO SALUDENTACNA	CALLE AYACUCHO N° 84 2DO. PISO
20	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "TITANIUM"	AVENIDA BOLOGNESI 651 2DO. PISO
21	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO	CALLE SAN MARTIN N° 616 2DO. PISO OF. 201
22	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO	AV SAN MARTIN N°616
23	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTAL BOLOGNESI"	AVENIDA BOLOGNESI N° 872 2DO. PISO
24	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "SERVIDENT"	CALLE MILLER N° 34
25	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "CENTRO DENTAL SALVADOR E.I.R.L."	CALLE SAN MARTIN N°331 2DO. PISO
26	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "D LUXE"	AVENIDA BOLOGNESI N°627
27	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTAL PLUS"	CALLE AYACUCHO N°82 2DO. PISO
28	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTAL SANTA MARIA II"	AVENIDA BOLOGNESI N°643
29	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTAL WHITE"	CALLE BLONDELL N° 22-24
30	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTAL-CLASS"	AV.BOLOGNESI N°774
31	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "DENTIKA"	CALLE DOS DE MAYO N°432
32	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "IMAGEN ORAL"	CALLE ZELA N° 267 OF. 103
33	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "LASERDENT"	AV. BOLOGNESI N°677 INTERIOR 3001
34	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "LOAYZA"	URNANIZACIÓN SANTA CATALINA CALLE BLONDELL 355-2
35	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "NEODENT"	CALLE AREQUIPA N° 90
36	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "O&D ORAL DENTISTAS"	AV. BOLOGNESI N° 627 OF. 203 2DO. PISO
37	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ODONTO INNOVA"	CALLE PAILLARDELLI N° 151
38	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ODONTOTACNA"	CALLE CALLAO N°05
39	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "ORAL ESTETIC"	AVENIDA BOLOGNESI N° 344
40	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "PALODENT"	CALLE ZELA N° 374
41	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "PERIO DENT"	AV. A.B. LEGUIA N°1389
42	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "SALUDENT"	AVENIDA BOLOGNESI N° 890
43	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "SAN JOSE"	CALLE SAN MARTIN N° 747
44	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO "VG SMILE PERFECT DENT"	CALLE BOLIVAR N° 143-C
45	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO COTRIDENT	CALLE ALTO LIMA N°2169

46	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DENTIMEDIC	CALLE SAN MARTIN N°931
47	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DENTOCAPLINA	AV. LEGUIA 1892
48	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO INNOVA DENT	AV. BOLOGNESI 376 - 2DO PISO
49	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO "MILLER"	CALLE MILLER N° 44
50	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO INNOVA DENT	AV BOLOGNESI 376
51	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ESTETICA DENTAL BARCENA	CALLE ALTO LIMA N°1784
52	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO LA DENT	AV. BOLOGNESI 288
53	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO SUPERDENT	AVENIDA BOLOGNESI N°606 2DO PISO OF 102
54	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO TEJADA	AVENIDA BOLOGNESI N° 611 OFIC, 202 2DO. PISO
55	CONSULTORIOS D'VIDA ODONTOLOGIA	CALLE HIPOLITO UNANUE N°290
56	DENTAL CLUB	AVENIDA BOLOGNESI N°677 INTERIOR 3008
57	DENTAL BLIX	CALLE CAJAMARCA T-21
58	DENTAL COMPANY	AV. BOLOGNESI 615
59	DENTAL FIGUEROA	AVENIDA SAN MARTIN 894 - 2DO PISO
60	DENTAL MONTALVO	AVENIDA GRAU 306 2DO. PISO
61	DENTAL SMILE LOUNGE	AV BOLOGNESI 651 INTERIOR 103
62	DENTAL UNIVERSAL ATENCIO	AVENIDA BOLOGNESI 816 2DO PISO
63	DENTAL VALPARAISO	CALLE PALLARDELLI
64	DENTHARD	CALLE SAN MARTIN 841
65	DENTISAN	AV. BOLOGNESI N° 970
66	DENTIST ESPECIALIDADES	AVENIDA BOLOGNESI N° 332
67	DENTO-CLASS	AV. BOLOGNESI NRO. 870
68	ESPADA CONSULTORIO ODONTOLÓGICO	CALLE SAN MARTIN N°884 2DO. PISO OF. 201-202
69	ESTETICA DENTAL B&M	AVENIDA BOLOGNESI 644 INTERIOR G
70	INBOCA ODONTOLOGIA ESPECIALIZADA	CALLE BOLIVAR 696 INT 302 - CERCADO
71	MEDINTAL E.I.R.L.	CALLE BILLINGURTS N° 187
72	MENTA ODONTOLOGOS	CALLE MILLER NRO 72
73	MONTEFIORI II	CALLE LORETO N°267 SEGUNDO PISO
74	ODONTO CITY	CALLE BOLIVAR N° 415 OF. 201
75	ODONTO PLACE	AVENIDA BOLOGNESI 783
76	ODONTO SALUD	AVENIDA BOLOGNESI N°884
77	ODONTOLOGÍA GENERAL REYNA	AV. BOLOGNESI 572
78	ORAL DENT	CALLE PATRICIO MELENDEZ N°328 2DO. PISO
79	PERUDENT	AVENIDA BOLOGNESI N°338
80	SALAMANCA	AVENIDA BOLOGNESI N° 651 OF. 103
81	SANIDENT	AVENIDA MANUEL A. ODRÍA 1242 2DO. PISO
82	SANTA ANA ODONTOLOGIA INTEGRAL	AVENIDA PINTO N°310INTERIOR 202
83	SANTA JUANA JUGAN	CALLE 2 DE MAYO N°644
84	SERVICIOS ODONTOLÓGICOS INTEGRALES SAN MIGUEL E.I.R.L.	AVENIDA BOLOGNESI N° 850
85	SMILE DENT	CALLE PAILLARDELLI N°99 INTERIOR 11
86	SONRISA FRESCA	CALLE PAILLARDELLI N° 137
87	STETIC DENT	AVENIDA BOLOGNESI 615
88	STETIC DENT SPA ODONTOLÓGICO	CALLE SAN MARTIN N°389 DPTO. 203 2DO. PISO
89	SUDAMERICANO	AV.SAN MARTIN 649, GALERIA GENOVA 301
90	VILLASONRISA	CALLE MODESTO BASADRE N°615
91	RIDENTE	AVENIDA BOLOGNESI 645

FUENTE: DIRESA (DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD DE TACNA)

ANEXO 2: MODELO DE INSTRUMENTOS

Determinación de los Factores Críticos de Éxito de las Empresas Odontológicas de la Ciudad de Tacna

Estimado Empresario / Administrador:

Nos encontramos realizando un estudio para determinar los factores críticos de éxito de las empresas Odontológicas de la Ciudad de Tacna, y es por ese motivo que quisiéramos su apoyo con la resolución de la siguiente encuesta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Asimismo si desea recibir una copia de los resultados de la investigación solo llene el siguiente cuadro y esta le será remitida.

NOMBRE:

CARGO:

CORREO-E:

Le reiteramos que esta encuesta tiene el carácter de **ANÓNIMA**, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD** en las respuestas.

1. Indicar el Número promedio de personal con el que cuenta la Empresa (independientemente de su tipo de contrato).

N° de Personas	Área Clínica			Área Administrativa			Total Empleados
	Odontólogos	Técnicos	Asistentes	Titulados	Técnicos	Sin Titulación	

2. Indicar el % de Procedencia de sus clientes:

Procedencia	%
Tacna	
Chile	
Otras Ciudades del Perú	
Otros Países	
Total	100%

3. Promedio de Atenciones por día en el Centro Odontológico: _____.

4. Indicar sus tres principales servicios demandados por los clientes:

	Servicio	Marcar Solo 3
1	Prótesis dentales fijas y removible	
2	Profilaxis (Limpieza) y Destartraje	
3	Blanqueamiento y limpieza	
4	Curaciones	
5	Carilla de resina o porcelana	
6	Endodoncia o tratamiento conducto	
7	Corona de porcelana	
8	Implante	

INSTRUCCIONES PRIMERA PARTE:

Luego de leer la afirmación, seleccione la opción que cree es la más adecuada y marcar con una **X** en el recuadro respectivo de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Lo que pretendernos determinar es si la afirmación **NO** es importante o es **MUY** importante para el éxito de las empresas Odontológicas en la ciudad de TACNA

1	2	3	4	5
No Importa	Poco Importante	Más o menos Importante	Importante	Muy Importante

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Externos						
1	Las Normas legales dan incentivos al Sector					
2	La Seguridad en la Ciudad permite afluencia de Clientes					
3	El Tipo de Cambio Peso Sol es beneficioso					
4	Las Normas Tributarias generan incentivos al Sector					
5	La Hospitalidad de la comunidad a los Extranjeros					
6	El Prestigio de los Médicos Peruanos.					
7	La Innovación en los Equipos Odontológicos					
8	La Innovación en los Productos Odontológicos					
9	La aplicación de nuevas Técnicas Odontológicas					
10	La Informalidad en los servicios Odontológicos					
11	La Presencia de Jaladores					
12	La disponibilidad de Proveedores en la Ciudad					
13	Que los proveedores estén bien implementados					
14	Capacidad de Pago de los Clientes					
15	La Cercanía con Chile					
16	Convenios con Empresas					

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Internos						
1	Que se establezcan los Objetivos y Metas de la Empresa					
2	Contar con un Plan de cualquier tipo					
3	El compromiso de la Gerencia a cumplir con los planes acordados					
4	La capacidad de poder tomar Decisiones efectivas					
5	Que la Empresa tenga un Organigrama formal definido					
6	El Flujo de Comunicación Formal y Documentado					
7	La Centralización de la Toma de decisiones					
8	la Comunicación de los sucesos de la empresa a todo el personal					
9	El Reclutamiento Adecuado del personal					
10	Las Evaluación del Desempeño periódicas					
11	La Satisfacción del personal en el puesto Asignado					
12	La Capacitación periódica de Personal					
13	El Conocimiento del Personal en sus labores asignadas					
14	La baja Rotación del Personal					
15	El Liderazgo de la Gerencia					
16	Tener una Comunicación Interna Eficiente					
17	Capacidad de delegar responsabilidades dentro de la Empresa					
18	El Trabajo en Equipo					
19	El Control del Cumplimiento de los objetivos y Metas					
20	El Registro de lo actuado en la Empresa					
21	El Cumplimiento del servicio esperado					
22	El Bajo Nivel de Errores en los Tratamientos					
23	Contar con los Inventarios necesarios siempre					
24	La Antigüedad en el Rubro					
25	El Bajo Nivel de Desperdicio en los procesos.					
26	Precios Competitivos o por debajo de la Competencia					

27	El Uso de Redes Sociales para Contactar a los Clientes					
28	El Uso de Pagina Web					
29	El Nivel de Satisfacción del Cliente					
30	La Retención de Clientes Leales					
31	El Posicionamiento en el Sector					
32	La Atención Personalizada a los Clientes					
33	Solicitar Sugerencias de los Clientes					
34	Contar con respaldo Económico					
35	Tener acceso a Fuentes de Financiamiento					
36	El Margen de Utilidad					

INSTRUCCIONES SEGUNDA PARTE:

Le reiteramos que esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

Luego de leer la afirmación, seleccione la opción que cree es la más adecuada y marcar con una **X** en el recuadro respectivo de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

El Objetivo es determinar la posición de su empresa con respecto a los competidores.

1	2	3	4	5
Muy por debajo de mis competidores	Por debajo de mis competidores	Igual que mis competidores	Superior a mis competidores	Muy Superior a los competidores

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Externos						
1	Aprovecho las Normas legales dan incentivos al Sector					
2	Mi consultorio está en una zona segura que permite la afluencia de Clientes					
3	Acepto moneda extranjera					
4	Aprovecho Las Normas Tributarias generan incentivos al Sector					
5	La zona donde me ubico es frecuentada por gente amable					
6	Nuestro Staff esta Colegiado					
7	Cuento con Equipos Modernos					
8	Cuento con Productos Odontológicos modernos					
9	Usamos nuevas Técnicas Odontológicas					
10	Somos Formales					
11	Uso de Jaladores					
12	Contamos con Proveedores en la Ciudad					
13	Encontramos lo que necesitamos en la ciudad					
14	Nuestra Clientela posee capacidad Adquisitiva					

15	Estoy ubicado en una zona frecuentada por turistas					
16	Tengo Convenios con Empresas					

N°	Ítem	1	2	3	4	5
Factores de Éxito Internos						
1	Tenemos Objetivos y Metas en la Empresa					
2	Contamos con un Plan de cualquier tipo					
3	La gerencia está comprometida a cumplir con los planes					
4	La capacidad de poder tomar Decisiones efectivas					
5	Tenemos un Organigrama formal definido					
6	Tenemos Comunicación Formal y Documentado					
7	La Toma de decisiones es Centralizada					
8	Se comunica a todo el personal lo que sucede en la empresa					
9	Tenemos un proceso de Reclutamiento Adecuado					
10	Evaluamos el Desempeño del personal periódicamente					
11	Mi personal está satisfecho en el puesto Asignado					
12	Se Capacita periódicamente al Personal					
13	Nuestro personal conoce sus labores asignadas					
14	Tenemos baja Rotación del Personal					
15	El Liderazgo de la Gerencia					
16	Tenemos una Comunicación Interna Eficiente					
17	Delegamos responsabilidades dentro de la Empresa					
18	Trabajamos en Equipo					
19	Controlamos el Cumplimiento de los objetivos y Metas					
20	Registramos lo actuado en la Empresa					
21	Cumplimos las expectativas del cliente					
22	Nunca nos falta productos para trabajar					
23	Tenemos un Bajo Nivel de Errores en los tratamientos					
24	Tenemos varios años en el Rubro					

25	Tenemos un Bajo Nivel de Desperdicio en los procesos.					
26	Precios Competitivos o por debajo de la Competencia					
27	Usamos Redes Sociales para Contactar a los Clientes					
28	Usamos Pagina Web					
29	Los clientes están satisfechos con el servicio					
30	Tenemos Clientes Leales					
31	Nuestro posicionamiento en el Sector					
32	Brindamos una Atención Personalizada a los Clientes					
33	Solicitamos Sugerencias de los Clientes					
34	Contamos con respaldo Económico					
35	Tenemos acceso a Fuentes de Financiamiento					
36	Tenemos un buen Margen de Utilidad					

ANEXO 3: RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LA EMPRESA TEJADA

Ítem 1: Aprovecho las Normas Legales que dan incentivos al sector

Tabla 70. Aprovecha las normas legales dan incentivos al sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que aprovechan las normas legales que dan incentivos al sector por debajo de sus competidores.

Ítem 2: Mi consultorio está en una zona segura que permite la afluencia de clientes

Tabla 71. Mi consultorio está en una zona segura que permite la afluencia de clientes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que su consultorio está en una zona segura que permite la afluencia de clientes al igual que sus competidores.

Ítem 3: Acepto moneda extranjera

Tabla 72. Acepto moneda extranjera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que aceptan moneda extranjera muy superior a sus competidores.

Ítem 4: Aprovecho las normas tributarias que generan incentivos al sector

Tabla 73. Aprovecho las normas tributarias que generan incentivos al sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que aprovechan las normas tributarias que generan incentivos al sector igual que sus competidores.

Ítem 5: La zona donde me ubico es frecuentada por gente amable

Tabla 74. La zona donde me ubico es frecuentada por gente amable

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que la zona donde se ubican es frecuentada por gente amable superior a sus competidores.

Ítem 6: Nuestro Staff esta colegiado

Tabla 75. Nuestro Staff esta colegiado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que su Staff esta colegiado muy superior a los competidores.

Ítem 7: Cuento con equipos modernos

Tabla 76. Cuento con equipos modernos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cuentan con equipos modernos muy superior a los competidores.

Ítem 8: Cuento con productos odontológicos modernos

Tabla 77. Cuento con productos odontológicos modernos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cuentan con productos odontológicos modernos muy superior a los competidores.

Ítem 9: Usamos nuevas técnicas odontológicas

Tabla 78. Usamos nuevas técnicas odontológicas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que usan nuevas técnicas odontológicas muy superior a los competidores.

Ítem 10: Somos formales

Tabla 79. Somos formales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que son formales muy superior a los competidores.

Ítem 11: Uso de jaladores

Tabla 80. Uso de jaladores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que usan de jaladores muy por debajo de sus competidores.

Ítem 12: Contamos con proveedores en la ciudad

Tabla 81. Contamos con proveedores en la ciudad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cuentan con proveedores en la ciudad muy superior a los competidores.

Ítem 13: Encontramos lo que necesitamos en la ciudad

Tabla 82. Encontramos lo que necesitamos en la ciudad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que encontraron lo que necesitaron en la ciudad superior a sus competidores.

Ítem 14: Nuestra clientela posee capacidad adquisitiva

Tabla 83. Nuestra clientela posee capacidad adquisitiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que su clientela posee capacidad adquisitiva superior a sus competidores.

Ítem 15: Estoy ubicado en una zona frecuentada por turistas

Tabla 84. Estoy ubicado en una zona frecuentada por turistas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que están ubicados en una zona frecuentada por turistas superior a sus competidores.

Ítem 16: Tengo convenios con empresas

Tabla 85. Tengo convenios con empresas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen convenios con empresas muy superiores a los competidores.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS

Ítem 1: Tenemos objetivos y metas en la empresa

Tabla 86. Tenemos objetivos y metas en la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen objetivos y metas en la empresa por debajo de sus competidores.

Ítem 2: Contamos con un plan de cualquier tipo

Tabla 87. Contamos con un plan de cualquier tipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cuentan con un plan de cualquier tipo por debajo de sus competidores.

Ítem 3: La gerencia está comprometida a cumplir con los planes

Tabla 88. La gerencia está comprometida a cumplir con los planes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que la gerencia está comprometida a cumplir con los planes por debajo de sus competidores.

Ítem 4: La capacidad de poder tomar decisiones efectivas

Tabla 89. La capacidad de poder tomar decisiones efectivas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen la capacidad de poder tomar decisiones efectivas igual que mis competidores.

Ítem 5: Tenemos un organigrama formal definido

Tabla 90. Tenemos un organigrama formal definido

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen un organigrama formal definido muy superior a los competidores.

Ítem 6: Tenemos comunicación formal y documentada

Tabla 91. Tenemos comunicación formal y documentada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen comunicación formal y documentada por debajo de sus competidores.

Ítem 7: La toma de decisiones es centralizada

Tabla 92. La toma de decisiones es centralizada

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que la toma de decisiones es centralizada igual que sus competidores.

Ítem 8: Se comunica a todo el personal lo que sucede en la empresa

Tabla 93. Se comunica a todo el personal lo que sucede en la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que comunican a todo el personal lo que sucede en la empresa igual que sus competidores.

Ítem 9: Tenemos un proceso de reclutamiento adecuado

Tabla 94. Tenemos un proceso de reclutamiento adecuado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen un proceso de reclutamiento adecuado igual que sus competidores.

Ítem 10: Evaluamos el desempeño del personal periódicamente

Tabla 95. Evaluamos el desempeño del personal periódicamente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que evalúan el desempeño del personal periódicamente por debajo de sus competidores.

Ítem 11: Mi personal está satisfecho en el puesto asignado

Tabla 96. Mi personal está satisfecho en el puesto asignado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que su personal está satisfecho en el puesto asignado por debajo de sus competidores.

Ítem 12: Se capacita periódicamente al personal

Tabla 97. Se capacita periódicamente al personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que se capacita periódicamente al personal igual que sus competidores.

Ítem 13: Nuestro personal conoce sus labores asignadas

Tabla 98. Nuestro personal conoce sus labores asignadas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que su personal conoce sus labores asignadas por debajo de sus competidores.

Ítem 14: Tenemos baja rotación del personal

Tabla 99. Tenemos baja rotación del personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen baja rotación del personal igual que sus competidores.

Ítem 15: El liderazgo de la gerencia

Tabla 100.El liderazgo de la gerencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen el liderazgo de la gerencia por debajo de sus competidores.

Ítem 16: Tenemos una comunicación interna eficiente

Tabla 101. Tenemos una comunicación interna eficiente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen una comunicación interna eficiente por debajo de sus competidores.

Ítem 17: Delegamos responsabilidades dentro de la empresa

Tabla 102. Delegamos responsabilidades dentro de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que delegan responsabilidades dentro de la empresa por debajo de sus competidores.

Ítem 18: Trabajamos en equipo

Tabla 103. Trabajamos en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que trabajan en equipo por debajo de sus competidores.

Ítem 19: Controlamos el cumplimiento de los objetivos y metas

Tabla 104. Controlamos el cumplimiento de los objetivos y metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que controlan el cumplimiento de los objetivos y metas por debajo de sus competidores.

Ítem 20: Registramos lo actuado en la empresa

Tabla 105. Registramos lo actuado en la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que registran lo actuado en la empresa muy superior a los competidores.

Ítem 21: Cumplimos las expectativas del cliente

Tabla 106. Cumplimos las expectativas del cliente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cumplen las expectativas del cliente muy superior a los competidores.

Ítem 22: Nunca nos falta productos para trabajar

Tabla 107. Nunca nos faltan productos para trabajar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que nunca les faltan productos para trabajar muy superior a los competidores.

Ítem 23: Tenemos un bajo nivel de errores en los tratamientos

Tabla 108. Tenemos un bajo nivel de errores en los tratamientos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen un bajo nivel de errores en los tratamientos muy superior a los competidores.

Ítem 24: Tenemos varios años en el rubro

Tabla 109. Tenemos varios años en el rubro

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen varios años en el rubro muy superior a los competidores.

Ítem 25: Tenemos un bajo nivel de desperdicio en los procesos

Tabla 110. Tenemos un bajo nivel de desperdicio en los procesos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen un bajo nivel de desperdicio en los procesos superior a sus competidores.

Ítem 26: Precios competitivos o por debajo de la competencia

Tabla 111. Precios competitivos o por debajo de la competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen precios competitivos o por debajo de la competencia superior a mis competidores.

Ítem 27: Usamos Redes sociales para contactar a los clientes

Tabla 112. Usamos Redes sociales para contactar a los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que usan Redes sociales para contactar a los clientes muy superiores a los competidores.

Ítem 28: Usamos página web

Tabla 113. Usamos página web

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que usan página web muy superior a los competidores.

Ítem 29: Los clientes están satisfechos con el servicio

Tabla 114. Los clientes están satisfechos con el servicio

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior a mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que los clientes están satisfechos con el servicio superior a sus competidores.

Ítem 30: Tenemos clientes leales

Tabla 115. Tenemos clientes leales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen clientes leales muy superior a los competidores.

Ítem 31: Nuestro posicionamiento en el sector

Tabla 116. Nuestro posicionamiento en el sector

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen posicionamiento en el sector muy superior a los competidores.

Ítem 32: Brindamos una atención personalizada a los clientes

Tabla 117. Brindamos una atención personalizada a los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que brindan una atención personalizada a los clientes muy superiores a los competidores.

Ítem 33: Solicitamos sugerencias de los clientes

Tabla 118. Solicitamos sugerencias de los clientes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Igual que mis competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que solicitan sugerencias de los clientes igual que sus competidores.

Ítem 34: Contamos con respaldo económico

Tabla 119. Contamos con respaldo económico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que cuentan con respaldo económico muy superior a los competidores.

Ítem 35: Tenemos acceso a fuentes de financiamiento

Tabla 120. Tenemos acceso a fuentes de financiamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen acceso a fuentes de financiamiento muy superior a los competidores.

Ítem 36: Tenemos un buen margen de utilidad

Tabla 121. Tenemos un buen margen de utilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy superior a los competidores	1	100.0
Total	1	100.0

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado del estudio del caso Tejada Centro Odontológico E.I.R.L., los directivos manifiestan que tienen un buen margen de utilidad muy superior a los competidores.

ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

“DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ODONTOLÓGICAS DE LA CIUDAD DE TACNA. CASO: TEJADA CENTRO ODONTOLÓGICO ESPECIALIZADO E.I.R.L.”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿La Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cuáles son los factores más importantes para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna?</p> <p>¿Cuáles son los factores más desarrollados que tiene la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L?</p>	<p>Objetivo General Determinar si la Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas.</p> <p>Objetivos Específicos a) Determinar los factores más importantes para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna b) Determinar los factores más desarrollados que tiene la empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L.</p>	<p>Hipótesis General La Empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L. tiene desarrollado los factores críticos necesarios para el desarrollo de las empresas odontológicas.</p> <p>Hipótesis Específicas Los factores Internos son más importantes que los factores externos para el desarrollo de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.</p> <p>La empresa Tejada Centro Odontológico Especializado E.I.R.L., tiene más desarrollado sus factores Internos que los externos.</p>	<p>FACTORES CRÍTICOS</p> <p>Factores Críticos externos Factores políticos y legales Economía Nacional Factores Sociales Tecnología disponible Competencia del sector Calidad de los proveedores Calidad de los clientes</p> <p>Factores Críticos Internos Planificación a futuro Organización interna Integración de conocimientos Dirección de la empresa Control interno Procesos eficientes Atención a clientes Recursos Financieros</p>	<p>Tipo de investigación Según Hernández (2014) el tipo de investigación es descriptiva.</p> <p>Diseño de la Investigación No experimental Transeccional</p> <p>Población Estuvo conformada por los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado) incluyendo al dueño de Tejada COE EIRL.</p> <p>Muestra La muestra está constituida por los dueños y/o administradores de las 74 empresas odontológicas de la ciudad de Tacna (cercado), incluyendo al dueño de Tejada COE EIRL.</p>

				<p>Técnica e instrumentos de recolección de datos</p> <p>Técnica La técnica fue la encuesta dirigida a los dueños y/o administradores d las empresas odontológicas de la ciudad de Tacna.</p> <p>Instrumento Se utilizó los cuestionarios dirigido a los dueños y/o administradores de las empresas odontológicas y al dueño de Tejada COE EIRL</p>
--	--	--	--	--

ANEXO 5: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nivel de medición
FACTORES CRÍTICOS	FACTORES CRÍTICOS EXTERNOS	Factores políticos y legales	Ordinal
		Economía Nacional	
		Factores Sociales	
		Tecnología disponible	
		Competencia del sector	
		Calidad de los proveedores	
		Calidad de los clientes	
	FACTORES CRÍTICOS INTERNOS	Planificación a futuro	Ordinal
		Organización interna	
		Integración de conocimientos	
		Dirección de la empresa	
		Control interno	
		Procesos eficientes	
		Atención a clientes	
Recursos Financieros			