

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Tesina para optar por el grado académico de

Bachillerato Administración con énfasis en

Gerencia de Negocios

GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE

CLÍNICA CORDERO Y FALLAS, SANTA

BÁRBARA, HEREDIA, BASANDOSE EN LA

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SERVICIO

AL CLIENTE PRIMER CUATRIMESTRE 2024

Brandon Josue Vivas Jiron

ABRIL, 2024

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
AGRADECIMIENTO.....	7
DEDICATORIA.....	8
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	9
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	23
1.3. OBJETIVOS.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1. EL MARCO TEÓRICO	26
2.2. EL MARCO CONCEPTUAL	35
2.3. EL MARCO CONTEXTUAL	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
3.1. ENFOQUE	41
3.2. ALCANCE	41
3.3. DISEÑO	42
3.4. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	44

3.5.	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	49
3.6.	VARIABLES O CATEGORÍAS	52
3.7.	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		59
4.1.	GENERALIDADES.....	60
4.2.	DE LOS RESULTADOS.....	66
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		84
5.1.	DE LOS RESULTADOS.....	85
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
Referencias		99
ANEXOS		102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	44
Tabla 2	45
Tabla 3	48
Tabla 4	52
Tabla 5	66
Tabla 6	67
Tabla 7	68
Tabla 8	69
Tabla 9	70
Tabla 10	71
Tabla 11	73
Tabla 12	74
Tabla 13	75
Tabla 14	76
Tabla 15	77
Tabla 16	78
Tabla 17	79
Tabla 18	79
Tabla 19	81
Tabla 20	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.....	31
ilustracion 2.....	39
ilustracion 3.....	47
Ilustración 4.....	67
Ilustración 5.....	68
Ilustración 6.....	69
Ilustración 7.....	70
Ilustración 8.....	71
Ilustración 9.....	72
Ilustración 10.....	73
Ilustración 11.....	74
Ilustración 12.....	75
Ilustración 13.....	76
Ilustración 14.....	77
Ilustración 15.....	78
Ilustración 16.....	79
Ilustración 17.....	80
Ilustración 18.....	81

Ilustración 19.....82

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por todo lo que él me ha permitido realizar y por ser fundamento para todo en mi vida, al profe Mauricio por toda la ayuda y guía que me brindo en todo este proceso de tesina. A los doctores Adrian y Suee y su hermosa familia por ayudarme en el proceso de tesina y dejarme hacer esta en su clínica.

Y por último a mi mamá que siempre me "emponcho" para seguir adelante con todo y me inspiro por toda su determinación y lucha siendo un gran ejemplo en todo.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios primeramente quien me permitió llegar hasta aquí y poder finalizar mis estudios profesionales. También al esfuerzo que realice por todos estos años para poder pagar y salir adelante con mis estudios y, por último, pero no menos importante, a mi mamá que lucho para que pudiera tener la oportunidad de terminar el colegio y conseguir un trabajo para llegar a este punto.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia, durante el primer cuatrimestre del 2024, considerando su estrategia competitiva de servicio al cliente. La justificación radicó en la necesidad de optimizar la gestión administrativa de la clínica para atraer y retener clientes, ante la posibilidad de que tareas como la administración de información, datos y recursos se vean afectadas por la falta de tiempo. Se buscó, mediante un plan administrativo, agregar valor a la clínica para mejorar la atracción y retención de clientes, lo que conllevaría a un aumento de ingresos y una mayor seguridad en las proyecciones del negocio.

El marco metodológico se basó en las estrategias genéricas de Michael Porter y la teoría de la cadena de valor. Para ello, se realizó encuestas a 119 personas de entre 20 y 64 años del cantón de Santa Bárbara, así como entrevistas con la dueña y odontóloga de la clínica para obtener datos adicionales. Además, se utilizó matrices FODA, EFE y EFI para el análisis de la clínica.

Los principales hallazgos revelaron que la estrategia de diferenciación de la clínica se sustenta en la calidad de sus servicios. Sin embargo, se identificaron deficiencias en la cadena de valor, especialmente en la estructura operativa y en el manejo de la publicidad y las redes sociales para la captación de clientes. Se destacó que los clientes valoran la calidad por encima del precio y muestran preferencia por medios digitales y tecnológicos.

Las estrategias genéricas de Porter y la cadena de valor fueron fundamentales para mejorar el servicio al cliente y la captación de estos. Las estrategias genéricas proporcionaron un marco para entender cómo la clínica puede diferenciarse en un mercado competitivo, centrándose en la calidad como su principal atributo distintivo. Por otro lado, la cadena de valor ayudó a identificar áreas donde se puede agregar valor y optimizar procesos para ofrecer servicios más eficientes y atractivos para los clientes.

Este proyecto propuso medidas para mejorar la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas, con el fin de fortalecer su competitividad, atraer y retener clientes, aumentar los ingresos y consolidar las proyecciones del negocio. Esto se basó en el análisis de la estrategia competitiva de servicio al cliente y la identificación de deficiencias en la gestión administrativa y la captación de clientes, utilizando herramientas como las estrategias genéricas de Porter y la teoría de la cadena de valor.

Palabras clave: cadena de valor, estrategia genérica, servicio al cliente, gestión, diferenciación.

ABSTRACT

The present research aimed to identify the management of the value chain of Clínica Cordero y Fallas in Santa Bárbara, Heredia, during the first semester of 2024, considering its competitive customer service strategy. The justification lies in the need to optimize the clinic's administrative management to attract and retain customers, given the possibility that tasks such as information, data, and resource management may be affected by lack of time. Through an administrative plan, the goal is to add value to the clinic to enhance customer attraction and retention, leading to increased revenue and greater confidence in business projections.

The methodological framework was based on Michael Porter's generic strategies and the value chain theory. Surveys were conducted on 119 individuals aged 20 to 64 from the Santa Bárbara canton, along with interviews with the clinic's owner and dentist to gather additional data. Additionally, SWOT, EFE, and EFI matrices were used for clinic analysis.

The main findings revealed that the clinic's differentiation strategy is based on the quality of its services. However, deficiencies were identified in the value chain, particularly in operational structure and the management of advertising and social media for customer acquisition. It was noted that customers prioritize quality over price and prefer digital and technological mediums.

Porter's generic strategies and the value chain are crucial for improving customer service and acquisition. Generic strategies provide a framework for understanding how the clinic can differentiate itself in a competitive market, focusing on quality as its main distinguishing feature. Conversely, the value chain helps identify areas where value can be added, and processes optimized to offer more efficient and attractive services to customers.

This project proposes measures to improve the management of Clínica Cordero y Fallas' value chain to strengthen its competitiveness, attract and retain customers, increase revenue, and solidify business projections. This is based on the analysis of competitive customer service

strategy and the identification of deficiencies in administrative management and customer acquisition, utilizing tools such as Porter's generic strategies and the value chain theory.

Keywords: value chain, generic strategy, customer service, management, differentiation.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

a. *“La responsabilidad social para impulsar competitividad en la clínica cristo redentor, cantón Santa Elena, provincia de Santa elena, año 2018”*

Autor:

Pozo Nieto Arianna Michelle.

Año:

2020

Población:

27567 clientes y potenciales clientes. También 29 entrevistas a empleados.

Muestra:

113 personas.

Principales hallazgos:

Se implementó de técnicas investigativas se puede distinguir las debilidades que posee la Clínica Cristo Redentor, donde esto recae directamente en la difusión de las estrategias que se aplican ya que los clientes desconocen esta acción.

Debido a que las estrategias de Responsabilidad Social de la Clínica Cristo Redentor son limitadas impide que sean diferenciados de otras instituciones de salud, siendo la causa por lo que tienen un deficiente incremento competitivo en el mercado.

Se estudió la problemática y se concluye que la aplicación de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial permitiría la mejora de la competitividad de la Clínica Cristo Redentor, es lo idóneo para definir el posicionamiento de esta.

Al ser corregidas las irregularidades presentes en la Clínica, el personal administrativo deberá efectuar acciones correctivas que permitan minimizar el impacto que provee la problemática existente.

Es necesario ejecutar nuevas estrategias de responsabilidad social que sean acordes a las necesidades existentes en la clínica afianzarán los lazos con los clientes internos como externos, donde los administrativos deben considerar todos los factores involucrados para tomar decisiones.

Al personal administrativo de la Clínica Cristo Redentor se le recomendó implementar el Plan de Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial propuesto con el fin de mejorar la competitividad y aprovechar esta ventaja para tener un mejor futuro. (Pozo Nieto, 2020)

b. " Optimización del servicio al cliente en el restaurante y en pedidos con servicio de entrega a domicilio y su impacto en el desarrollo de las ventas en restaurante La Noventa en San Juan de Santa Bárbara, Heredia, I cuatrimestre 2021."

Autor:

María José Villarreal Alfaro

Año:

2021

Población:

El alcance de esta investigación abarcó en el cantón de Santa Bárbara de Heredia con una población de 32,740 de habitantes de 15 a 74 años, según el INEC, "Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón"

Muestra:

La muestra se realizó en 170 clientes actuales y potenciales del restaurante La Noventa, hombres y mujeres, pertenecientes del cantón de Santa Barbara de Heredia, con edades comprendidas entre los 15 y 74 años.

Principales hallazgos:

La investigación tuvo como objetivo general analizar la optimización del servicio al cliente en el restaurante y en pedidos con servicio de entrega a domicilio y su impacto en el desarrollo de las ventas en Restaurante La Noventa en San Juan de Santa Bárbara, Heredia. Primer

cuatrimestre 2021. El servicio al cliente es un tema de gran relevancia ya que, la experiencia vivida en un restaurante ya sea buena o mala, permanece en la memoria y es ésta la que nos lleva a tomar la decisión de volver o no regresar jamás a dicho lugar. Por lo que, es fundamental trabajar en mejora continua en las inconsistencias y fallas que se puedan encontrar en el servicio y funcionamiento del restaurante. Es importante tener un procedimiento establecido para brindar un servicio de calidad para alcanzar el éxito del restaurante. El éxito está relacionado al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionado con la atención recibida, la eficiencia del servicio recibido y la manera en que el servicio fue entregado. La satisfacción al cliente es fundamental para el desarrollo y crecimiento de una empresa, es poco probable que clientes satisfechos cambien con los competidores, por lo contrario, es más probable que difundan información positiva de la empresa y sus productos si cumplen con sus expectativas. La investigación se realizó bajo el enfoque de investigación mixto, que es la mezcla entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo. Por ser esta una investigación que se basa en los factores de servicio en el restaurante y de entrega a domicilio se podría pensar que va a tener un enfoque cualitativo; sin embargo, tomando en cuenta la dinámica y retroalimentación, se considera prudente que esta investigación tenga un enfoque mixto. Esto permitió obtener información más exacta para el restaurante, siempre tomando la misma importancia en lo cualitativo. Una vez finalizó la investigación, se generó una serie de conclusiones que permitieron afirmar que los clientes consideran que la experiencia de consumo es agradable, que se encuentran satisfechos con aspectos como calidad de la comida, precio, imagen y marca, también indican áreas de mejora en las que el restaurante puede trabajar. (Villarreal Alfaro, 2021)

c. *“Calidad de servicio y satisfacción del usuario externo en la Clínica Dental Firenze, 2021”*

Autor:

Juvencia Rocio Ríos Prieto

Año:

2022

Población:

La población de este estudio fue de 150 usuarios externos. Para hallar la cantidad de la población se utilizó como valor de orientación la cantidad de pacientes que acudieron el año anterior (2020) en los meses de setiembre y octubre.

Muestra:

En total, fue necesario una muestra de 108 pacientes

Principales hallazgos:

La investigación se relacionó con un tema sumamente importante para la mejora del posicionamiento de cualquier organización prestadora de servicios dirigidos al usuario final: la calidad de servicio. En efecto, se afirmó que es sumamente importante por cuanto si el servicio a prestar es deficiente, defectuoso o, simplemente, malo, pues ello ahuyentará a los usuarios o consumidores finales ya que éstos no se verán satisfechos ni verán cubiertas sus expectativas y todo ello conllevará al fracaso de la organización. Esta investigación tuvo el objetivo de determinar la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del usuario externo en la clínica dental Firenze, en el año 2021. Para ello se utilizó el método científico de enfoque cuantitativo - deductivo; en cuanto al tipo fue observacional, prospectivo, transversal y relacional; de nivel correlacional; diseño no experimental. Así mismo, se aplicó una encuesta sobre una muestra de 108 pacientes de la Clínica Dental Firenze. Respecto a los resultados, se relacionó la variable satisfacción del usuario externo con la calidad de servicio, elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, donde se obtuvo una correlación de Spearman de (0.682), (0.653), (0.473), (0.781), (0.672), (0.507) respectivamente. Por último, se concluyó que existe relación directa entre la variable calidad de servicio y sus dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía con la variable satisfacción del usuario externo de la Clínica Dental Firenze, 2021. (Rios Prieto, 2022)

d. “Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter s.a en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023”.

Autor:

Daniela Araya Peralta

Año:

2023

Población:

La población de interés de esta investigación estuvo compuesta por los funcionarios del área administrativa de la empresa Polycenter S.A. funcionarios Gerencia 1, Administración 1, Contabilidad 1, Talento Humano 1,

Muestra:

Total, 4 personas

Principales hallazgos:

La investigación tuvo como objetivo general analizar los factores que determinan la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023. La incidencia de una cadena de valor es de gran relevancia ya que va a describir la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición finales después de su uso. Por tal razón se van a analizar en la presente investigación los factores que van a determinar la estrategia competitiva genérica de Polycenter S.A; lo que le permitirá conseguir un modelo empresarial para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Como parte de estas estrategias, se sometió a estudio; liderazgo en costes, diferenciación y enfoque en actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final de la empresa. Así mismo con esta investigación se

identificó el estado situacional de la empresa por medio de la matriz FODA; analizando las cuatro variables principales; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto con el fin de proponer acciones y estrategias para el beneficio de la organización; lo cual también ayudó a esclarecer el panorama de esta y determinar las condiciones de operación reales. Con el desarrollo se denotó como las limitaciones económicas han afectado de manera directa la planificación de las metas y por ende la gestión estratégica; esto conllevando a incrementar la relevancia y urgencia de mejorar la organización y establecer una cadena de valor que examine en profundidad las actividades de la compañía para entender sus costes, fuentes actuales y ventaja competitiva. Generando la necesidad de incrementar una herramienta para optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes. No obstante, la incidencia del resultado del cuadrante de la matriz de FODA es muy importante para identificar todos aquellos elementos que pueden estar afectando al rendimiento de Polycenter S.A y el tenerlos esquematizados en una matriz ayudó a compararlos entre sí para entender cómo se complementan y contrarrestan entre ellos; además, con este análisis se definió la ventaja competitiva de la empresa. La investigación ayudó a elaborar un plan de acción efectivo y funcional para Polycenter S,A; donde el mismo ayude a la empresa a adaptarse a los cambios; así mismo determinar qué factores han llegado a crear problemas debido a una incorrecta gestión estratégica, provocando problemas de insatisfacción de las necesidades y las demandas de los clientes con la agilidad requerida; aumentando así los costos, afectando la calidad y el grado de satisfacción de los clientes; aunado a climas organizacionales decadentes para la satisfacción laboral. La investigación se realizó bajo el enfoque de investigación mixto ya que se esperaba obtener información numérica estadística para dar respuesta a los objetivos de la investigación mediante el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio; así mismo se obtuvo información por medio de entrevistas lo cual ayudará a obtener una visión más integral para dar mayor nivel de profundidad a la investigación. Una vez finalizó la investigación, se generó una serie de conclusiones que permitieron afirmar que

mediante el correcto estudio se puede llegar a definir la gestión de la cadena de valor para la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo a su estrategia competitiva genérica; así mismo mediante un correcto seguimiento, monitoreo y gestión de los de los eslabones de la cadena de valor se pueden llegar a optimizar los procesos, se generaran oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la empresa, así como también la reducción de costes y la fidelización de clientes. Por último se brindó una propuesta que permitirá determinar el correcto manejo de la gestión de la cadena de valor para la empresa Polycenter S.A, generando liderazgo de costos, en la cual el objetivo es convertirse en el proveedor de menor costo en el mercado y con una diferenciación, en cuanto a ventaja competitiva; misma que se va obtener al ofrecer productos y servicios únicos y altamente especializados; lo anterior para dar frente a tal escenario y con ello definir ventajas competitivas que ayuden a brindar continuidad de manera eficiente. (Araya Peralta, 2023)

e. *“Effect “of Porter’s Generic Strategies on Firm Performance of Tyre Dealers in Nairobi County, Kenya”*

Autor:

Edmond Imbwaga.

Año:

2023

Población:

300 distribuidores de llantas.

Muestra:

200 encuestados.

Principales hallazgos:

El estudio buscó evaluar el efecto de las estrategias genéricas de Porter en el rendimiento de las empresas de distribución de neumáticos dentro del condado de Nairobi. El estudio adoptó un diseño de investigación descriptiva. La población del estudio fueron los distribuidores de

neumáticos en el condado de Nairobi. Se seleccionó una muestra de 200 distribuidores de neumáticos mediante muestreo aleatorio en el condado de Nairobi. De los distribuidores de neumáticos seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, 108 respondieron, lo que indica una tasa de respuesta del 54%; esta muestra grande garantizó la confiabilidad de las respuestas, mientras que el modo de estructura de los cuestionarios garantizó la validez de los datos recopilados. Después del análisis de los datos mediante correlación y regresión múltiple, se dedujo que existe un fuerte efecto de las estrategias genéricas de Porter en el rendimiento de la empresa, con un coeficiente de correlación fuerte de 0.975, 0.928 y 0.976 para liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, respectivamente. La regresión múltiple dedujo que el 95.2% del rendimiento de la empresa se atribuyó a las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque basadas en el modelo de regresión. Según el modelo de regresión, el liderazgo en costos tiene un coeficiente deducido de 0.84, lo que implica que un aumento en una unidad de rendimiento de la empresa debido a un aumento de 0.84 unidades en el liderazgo en costos. La diferenciación generó un coeficiente de 0.09, lo que implica un aumento en una unidad de rendimiento debido a un aumento de 0.09 unidades de diferenciación. La estrategia de enfoque dedujo un coeficiente de -0.05, lo que implica una reducción de una unidad de rendimiento por un aumento en la práctica de enfoque en 0.05. Esto indicó en general que el liderazgo en costos y la diferenciación tienen un efecto positivo en el rendimiento, mientras que la estrategia de enfoque tiene un efecto negativo en el rendimiento de la empresa. (Imbwaga, 2023)

f. *“Estrategias competitivas y la gestión empresarial en las clínicas odontológicas del cantón Ambato.”*

Autor:

Lourdes Alexandra Tello Cevallos.

Año:

2023.

Población:

Personal de las clínicas dentales del cantón de Ambato, Ecuador.

Muestra:

52 empleados de las diferentes clínicas dentales del cantón de Ambato.

Principales hallazgos:

El objetivo del trabajo de investigación fue establecer si existía alguna relación entre las estrategias competitivas y la gestión empresarial en las clínicas odontológicas del cantón Ambato. Para ello, se llevó a cabo una encuesta de 22 preguntas a un total de 52 clínicas odontológicas. Dicha encuesta contenía preguntas asociadas con las estrategias enfocadas a la diferenciación, bajo costos y gestión empresarial.

Con los datos obtenidos en las encuestas, se creó una base de datos en el programa estadístico conocido como SPSS, lo que facilitó mucho los cálculos estadísticos como el cálculo del alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna del instrumento. A continuación, se muestra la tabla de contingencia en donde el valor de 0.772 es mayor al 0.7.

De igual forma, se realizó la prueba de KMO, utilizada para verificar la validez del instrumento, dando un valor de 0.663, es decir, mayor al 0.5. De igual forma, la prueba de Bartlett dio un valor de 0.000, es decir, menor al 0.05, por lo que la prueba de validez del instrumento se considera aceptable.

Los resultados obtenidos en cuanto a la hipótesis sobre si existe o no relación entre las estrategias de diferenciación y la gestión empresarial dieron como conclusión que existe una relación significativa de la diferenciación con la gestión empresarial. Asimismo, se obtuvo un resultado positivo para la hipótesis sobre si hay presente una relación entre el bajo costo y la gestión empresarial, es decir, que se confirmó que de hecho sí existe una relación entre estas dos variables. (Tello Cevallos, 2023)

1.1.2. Delimitación del problema

La investigación se desarrolló con los doctores Cordero y Fallas, odontólogos y dueños de la clínica Cordero y Fallas especialistas de la salud dental en la localidad de Santa Barbara de Heredia durante el primer cuatrimestre de 2024.

1.1.3. Justificación

La clínica Cordero & Fallas es un negocio especializado en odontología fundado a inicios del año 2000 por el doctor Cordero y la doctora Fallas, han ofrecido sus servicios a todas las personas que han solicitado sus especialidades en las localidades de Santa Barbara de Heredia. Sin embargo, tareas como la gestión administrativa de la información, datos y recursos pueden afectarse por falta de tiempo, por lo que se busca agregar valor para que la clínica de los doctores Cordero y Fallas atraiga más clientes y retenga mejor estos mediante un plan administrativo para optimizar los puntos mencionados. De esta manera podrán mejorar y perfilar los mercados potenciales lo que significaría un incremento en sus ingresos y más seguridad para realizar sus proyecciones.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál sería la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia, tomando en cuenta la estrategia competitiva de servicio al cliente durante el I cuatrimestre del 2024?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Identificar la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia, tomando en cuenta la estrategia competitiva de servicio al cliente durante el I cuatrimestre del 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.
- Determinar los socios superiores y los socios inferiores de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.
- Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de servicio al cliente, utilizada por la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.
- Relacionar una matriz de FODA estratégica con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.
- Perfilar el cliente actual para la proyección del cliente potencial de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia
- Hacer un análisis de la estructura actual de operación de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. EL MARCO TEÓRICO

2.1.1. Estrategias genéricas de Porter

De acuerdo con Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones adquirir ventajas competitivas con base en dos ejes: liderazgo en costos y diferenciación. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas, puesto que, por lo general, las empresas deben estar conscientes que, a menudo, es mejor desarrollar líneas de productos que puedan competir en función del costo o de un valor único; es difícil competir en ambos aspectos de forma simultánea. Por su parte, el liderazgo en costos hace énfasis en la producción de bienes o servicios estandarizados a un costo unitario muy bajo, destinados a los consumidores muy sensibles al precio. En cambio, la diferenciación es una estrategia cuya finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria que están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio. En contraste con el liderazgo en costos, donde una empresa analiza cómo reducir los costos asociados a todas las actividades de su cadena de valor, con la estrategia de diferenciación la empresa busca maximizar su valor a lo largo de toda la cadena.

Hay dos tipos de estrategias de liderazgo en costos. El tipo 1 es una estrategia de bajo costo amplificada, que permite ofrecer productos o servicios a una amplia gama de clientes al precio más bajo del mercado; el tipo 2 es una estrategia de bajo costo enfocada, que ofrece productos o servicios a una pequeña gama de clientes al mejor precio disponible en el mercado. La estrategia de liderazgo en costos tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, en comparación con el precio de los productos similares de la competencia. Walmart podría ser un ejemplo de una empresa que lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costos de tipo 1, puesto que atiende una amplia variedad de segmentos de mercado con distintos niveles socioeconómicos. Por otra parte, Dólar General podría ser un ejemplo de una empresa que aplica una estrategia del tipo 2, puesto que se enfoca mayormente en atender áreas rurales, ofrecer líneas de productos limitadas, invertir menos en la decoración de sus

tiendas y en ofrecer un servicio menos especializado. Ambos tipos de estrategias, 1 y 2, tienen como objetivo a grandes mercados. Esta es una característica importante que presenta cualquier mercado de liderazgo en costos; para alcanzar economías de escala, debe haber un mercado grande en el que potencialmente se pueda aplicar esta estrategia. Tanto Walmart como Dólar General cumplen con este requisito, pese a que la última cuenta con una base de clientes significativamente más específica. Amazon también puede ser otro ejemplo de una empresa que aplica el liderazgo en costos tipo 1. Por otra parte, Jiffy Lube, Little Caesars Pizza y Spirit Airlines ejemplifican la aplicación exitosa del liderazgo en costos tipo 2, además de que también representan empresas que, como parte de su estrategia de liderazgo en costos, presentaron cierta resistencia y aceptaron los intercambios que acompañan los procesos de toma de decisiones. Esforzarse por ser un productor que ofrece bajos costos en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas, o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo. Lo esencial es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor cuota de mercado y un mayor volumen de ventas, hecho que pudiera dejar a algunos competidores fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos deben alcanzar su ventaja competitiva de tal modo que los competidores no puedan imitarla fácilmente. Si para los rivales resulta relativamente más fácil o menos costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de este último no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. En otras palabras, dado que las organizaciones intentan obtener ventajas competitivas a partir de todas las actividades de la cadena de valor, una empresa puede ofrecer productos o servicios a un costo lo suficientemente bajo como para generar un valor atractivo para los clientes. Para que un recurso sea considerado valioso debe ser raro, difícil de imitar o de sustituir. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a

lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Una forma clave de garantizar que la empresa mantiene su ventaja competitiva en costos es hacer una examinación de rutina de cada nivel de su cadena de valor similar al de sus competidores, para buscar áreas donde es posible ahorrar costos. Una estrategia de liderazgo en costos exitosa suele propagarse por toda la empresa. Como muestra de lo anterior, se obtienen una mayor eficiencia, menores gastos generales, menor necesidad de otorgar incentivos, intolerancia al desperdicio, examinación intensiva de los requisitos presupuestarios, amplios periodos de control, recompensas vinculadas a la contención de costos, y una amplia participación de los empleados en los esfuerzos orientados a controlar los costos. Por otra parte, algunos riesgos de implementar una estrategia de liderazgo en costos son que los competidores pueden imitar esta estrategia y, en consecuencia, disminuyan las utilidades de la industria en general. Los avances tecnológicos en la industria pueden ocasionar que la estrategia sea ineficaz; los compradores pueden interesarse en otras características diferenciadoras aparte del precio, y que la simple disminución de los costos de venta al por menor no otorgará a la empresa el liderazgo en costos, dado que esta acción se puede copiar con facilidad y provocaría una reducción de los márgenes de utilidad.

Hay dos tipos de estrategias de diferenciación exitosas: el tipo 3, que involucra un amplio mercado meta, y el tipo 4, que requiere de un mercado reducido. Cuando las empresas llevan a cabo estrategias de diferenciación, no dependen tanto de las economías de escala, por consiguiente, dirigirse a un pequeño grupo de clientes puede resultar favorable si éstos están dispuestos a pagar una prima por los productos o servicios ofrecidos. La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, a través del cual se determinó la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que cumpla con los atributos deseados. Si la estrategia de diferenciación resulta ser exitosa, permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes,

pues éstos sentirán un fuerte apego hacia características diferenciadoras, como un servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño funcional, el desempeño y la vida útil del producto, su consumo de combustible o su facilidad de uso. Como ejemplos de empresas que emplean las estrategias de diferenciación tipo 3 se encuentran Monster Beverage, Apple y BMW. Sus estrategias les permiten obtener un valor agregado sobre los productos de Coca-Cola, un teléfono inteligente de la marca LG, o un automóvil Ford Escort a precios significativamente más altos que los de sus contrapartes. Dichas empresas también tienen como objetivo a un público más amplio, que marcas como Louis Vuitton, Rolex o Maserati, mismas que emplean una estrategia de tipo 4. Una empresa no tiene que ofrecer productos o servicios sumamente costosos para emplear una estrategia de tipo 4 pero, por lo general, éste es el caso, puesto que crear valor en cada paso de la cadena es caro y, dado que las economías de escala disminuyen por la existencia de un número limitado de compradores, los precios de los productos o servicios suelen ser elevados. En términos generales, los entornos que favorecen la diferenciación son aquellos donde los compradores tienen distintos gustos o necesidades. Por ejemplo, la calidad y el tipo de alimentos que desean los consumidores varía enormemente, lo cual conlleva a la existencia de diversos tipos de restaurantes. Ante los cambios tecnológicos que se producen con rapidez, las empresas pueden lanzar nuevos productos y, a menudo, son sus consumidores “entrenados” quienes compran los productos más recientes. Una empresa como Apple disfruta la diferenciación que le otorga contar con su propio sistema operativo IOS. El resto de las empresas líderes que fabrican teléfonos móviles utilizan Android, Windows o algún otro sistema operativo creado por distintas organizaciones. Siempre que los clientes vean a los bienes como artículos de lujo, habrá una necesidad de diferenciación; incluso productos como la leche y los huevos pueden diferenciarse a través del marketing: empaques atractivos y otras tácticas que permitan que sus precios dupliquen (por lo regular) a los de los competidores. No obstante, hay que tomar en cuenta que la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, especialmente si los productos estándares cubren las necesidades de los consumidores o si los competidores

pueden imitar las características de los artículos. Los mejores productos son aquellos que están protegidos por barreras que impiden que los competidores los copien rápidamente. Si la diferenciación resulta exitosa, se puede obtener una mayor flexibilidad en los productos, una mayor compatibilidad, menores costos, un mejor servicio, menor necesidad de mantenimiento, mayor conveniencia o más funcionalidades. El desarrollo de producto es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

El riesgo de implementar una estrategia de diferenciación está en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. En un caso como éste, una estrategia de liderazgo en costos vencerá con facilidad la estrategia de diferenciación. Otro riesgo latente es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras de los productos o servicios; por ende, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad que no puedan ser imitadas de manera rápida y económica por las empresas rivales. Los requisitos que la estrategia de diferenciación de una organización debe cumplir son proporcionar una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción considerable para atraer científicos y talento creativo. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación a partir de varios aspectos competitivos. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades que forman parte de: la cadena de suministro, la investigación y desarrollo de productos, producción y tecnología, manufactura, administración de recursos humanos, distribución o marketing. Las bases más eficaces para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Constantemente, estos últimos tratan de imitar, duplicar o superar a los rivales respecto a cualquier variable de diferenciación que produzca alguna ventaja competitiva. En este sentido, la empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación, ya que los compradores no estarán dispuestos a pagar un precio elevado por el producto o servicio diferenciado, a menos que perciban que su

valor supera el precio y, por ende, les brinda un valor generalizado (David, David, & David, 2023, pp. 149, 150, 151)

ILUSTRACIÓN 1

Fuerzas de Porter



(Ortí Camallonga, 2024)

2.1.2. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor (ACV) se define como el proceso por el cual una empresa determina el valor (precio de venta menos costos) de las actividades de la organización involucradas en hacer llegar un producto al mercado, las cuales van desde la compra de la materia prima hasta la fabricación, distribución y comercialización del artículo. El ACV permite a una empresa identificar sus oportunidades y amenazas externas, así como sus fortalezas y debilidades internas. Las empresas se esfuerzan por adquirir ventajas competitivas de cualquier actividad que forme parte de sus cadenas de valor, puesto que los competidores no pueden replicar o imitar fácilmente el valor que aportan dichas actividades. En contraste, reducir el precio

de un producto, o contratar a una celebridad para que lo promocioe son acciones fáciles de imitar; sin embargo, no representan una ventaja competitiva sostenible para la empresa. En otras palabras, en cada paso de la cadena, la empresa se esfuerza por crear valor (precio de venta menos costos) que al final se le puede transferir a los usuarios finales (clientes), para que éstos últimos adquieran el producto o servicio a cambio de un precio, con la finalidad de obtener dicho valor. Al llevar a cabo un análisis de la cadena de valor se requiere aplicar una valoración crítica, puesto que las diferentes actividades involucradas en la cadena pueden afectar a otras de forma positiva o negativa y, en ocasiones, se terminan desarrollando relaciones complejas entre éstas. Por ejemplo, un servicio excepcional al cliente, que puede llegar a ser muy caro, reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en actividades realizadas por los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso los accionistas. El paso inicial para implementar el ACV es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Posteriormente, el analista intenta asignar un costo, que se puede determinar en función del tiempo o dinero, a cada actividad o proceso individual de la cadena. Por último, el analista transforma los datos de los costos en información, mediante la identificación de las oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades competitivas, que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. De esta forma, el ACV respalda la visión, basada en la investigación, de que los activos y capacidades de una empresa son fuentes de competencia distintiva. Cuando un competidor grande o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, se puede deber a que esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizá a un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. El ACV le permite a una empresa examinar la medida en que tanto sus precios de venta como sus costos de operación son competitivos a lo largo de la cadena de valor; esas porciones de valor que aporta cada actividad acumulan un valor que los clientes reciben al pagar por algún producto o servicio final. Existe más de un centenar de actividades a partir de las que se puede generar

valor, que están asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de las diferentes actividades en la cadena de valor determinan el costo en el que incurre una empresa al hacer negocios. Las empresas deben determinar dónde se encuentran las ventajas y desventajas en relación con el costo en sus cadenas de valor, en comparación con las cadenas de valor de sus competidores. Las cadenas de valor difieren en gran medida para las distintas industrias y empresas. Mientras que una empresa de productos de papel, como Stone Container, incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática como Hewlett-Packard incluiría elementos como programación, dispositivos periféricos, software, hardware y computadoras portátiles. Por su parte, un motel incluiría en su cadena de valor elementos como comida, limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y pago, página web, sistema de reservaciones, entre otros. Todas las empresas deben emplear el análisis de la cadena de valor para desarrollar y cultivar una competencia básica y convertirla en una competencia diferenciadora. Una competencia central es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien (puesto que genera un alto valor). Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le denomina competencia diferenciadora. Al desarrollar una gran eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor, cada vez más empresas emplean el ACV para obtener y conservar una ventaja competitiva. Por ejemplo, Walmart ha creado poderosas ventajas de valor tras enfocarse en aplicar un control sumamente riguroso de sus inventarios y comprar productos en grandes volúmenes. En cambio, las empresas informáticas mantienen una competencia agresiva en las actividades de distribución de la cadena de valor. La competitividad en el precio es un elemento estratégico tanto para los distribuidores al por mayor como para las empresas informáticas.

Para adquirir y mantener una ventaja competitiva, una empresa debe crear valor para sus productos o servicios que sea superior al que ofrecen sus competidores, algo que se puede realizar de dos maneras distintas: operando al costo más bajo, o demandando un precio superior. Son pocas las empresas que intentan hacer ambas cosas de manera simultánea. Sin embargo, lo más importante es que una empresa sea mejor que sus competidores en diversos aspectos de la cadena de valor, puesto que es poco probable que puedan ser replicados, lo cual los convierte en elementos sostenibles. “¿Cómo lo hacen?” es la pregunta que muchas empresas rivales se hacen. La respuesta de muchas empresas exitosas es: “a través de un análisis eficaz de la cadena de valor”. El ACV se centra en la calidad de las diferencias entre las actividades que llevan a cabo las empresas que compiten en la misma industria. No todas las empresas de una determinada industria asignan el mismo peso a los distintos elementos de la cadena de valor. Por ejemplo, tanto Rolex como Timex fabrican relojes; sin embargo, sus cadenas de valor diferirán en gran medida en áreas clave. Rolex crea valor para sus clientes ofreciendo prestigio y elegancia, mientras que Timex lo hace ofreciendo un precio accesible y utilidad. Ambas empresas generan valor en tanto los consumidores consideren que, en efecto, es lo que obtienen a cambio del pago del producto o servicio, y ambas pueden tener su propia ventaja competitiva en la industria de los relojes. Pese a que el peso que se le asigna a los diversos elementos de la cadena de valor puede variar dentro de la misma industria, las empresas se deben esforzar por conocer no sólo sus propias operaciones, sino también las de la industria en general, sus competidores, los proveedores y distribuidores. El análisis de la cadena de valor es una herramienta que se utiliza para examinar cada paso en la creación de valor, desde las actividades upstream, que involucran a los proveedores, hasta las actividades downstream, como la entrega de los productos a los consumidores. Uno de los principales beneficios del ACV es que cada actividad de inicio a fin tiene un componente de valor que es susceptible de ser mejorado. Se debe prestar cuidadosa atención a las áreas de la cadena de valor que son más propensas a generar un costo más bajo o una calidad más alta. Asimismo, sea consciente de que, por lo

general, es más conveniente tomar la decisión de ser diferente a las empresas rivales en ciertas actividades de la cadena de valor que simplemente tratar de competir contra ellas en cada aspecto posible. Tiffany y Blue Nile son un excelente ejemplo de empresas que eligieron crear valor para sus clientes de formas distintas. (David, David, & David, 2023, pp. 147, 148)

2.2. EL MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes. Las ventajas pueden variar, pero el factor más importante de esta estrategia no es centrarse en lo que se vende, sino en cómo se vende. (Pursell, 2023)

2.2.2. Estrategia

Una estrategia es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito. (Santos, 2023)

2.2.3.. Servicio al cliente

El servicio al cliente son todas las acciones y esfuerzos orientados a generar una excelente experiencia para los consumidores de manera dinámica y proactiva. No concierne solo a un área de la compañía, sino que cada proceso debe estar enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente. (Gomez, 2023)

2.2.4. Perfilar el cliente

Perfilar un cliente se define como la descripción de un cliente, o un grupo de clientes, que incluye características demográficas, geográficas y psicográficas, así como patrones de compra, valores crediticios e historial de adquisiciones. (Moreno, 2023)

2.2.5. Estrategia genérica

De acuerdo con Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones adquirir ventajas competitivas con base en dos ejes: liderazgo en costos y diferenciación. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas, puesto que, por lo general, las empresas deben estar conscientes que, a menudo, es mejor desarrollar líneas de productos que puedan competir en función del costo o de un valor único; es difícil competir en ambos aspectos de forma simultánea. (David, David, & David, 2023, p. 149)

2.2.6. Servicio

Una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2020, p. 540)

2.2.7.. Cliente

Un cliente es una persona o empresa que, mediante una transacción comercial, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien o servicio para satisfacer una necesidad. (Ariza & Ariza, 2021, p. 145)

2.2.8.. Diferenciación

Proceso de distinguir realmente la oferta de mercado para crear mayor valor para el cliente. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2020, p. 535)

2.2.9.. Cadena de valor

Serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2020, p. 533)

2.2.10. Análisis FODA

Evaluación general de las fortalezas (strengths, S), debilidades (weaknesses, W), oportunidades (opportunities, O) y amenazas (threats, T) de la empresa. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2020, p. 533)

2.2.11. Proveedor

Un proveedor es a aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación. (Sanchez Galan, 2021)

2.2.12. Costo

Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. (Sánchez Galán, 2020)

2.2.13. Estrategia de diferenciación

Una estrategia de diferenciación es una estrategia que utiliza una empresa que busca producir y vender productos que se perciban como únicos y originales, que sean difícil de imitar y que le permitan alcanzar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación frente a la competencia. (Quiroa, Economipedia, 2020)

2.2.14. Liderazgo en costos

Una empresa tiene liderazgo en costos cuando tiene la capacidad de producir a costos más bajos que el resto de sus competidores. (Quiroa, Economipedia, 2020)

2.3. EL MARCO CONTEXTUAL

Este proyecto se desarrolló en la clínica Cordero y Fallas localizada en el cantón de Santa Barbara de Heredia, fundada en el 2001 por los doctores Suee Fallas quien es cirujano dentista graduada de Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), su énfasis es en

la atención de niños y adolescentes, donde desarrolla un ambiente especial para cada caso. Cabe destacar, la experiencia de la doctora quien también se graduó con honores de licenciada en odontología y que se especializa en odontopediatría ejercida tanto en el sector privado y también en el sector público en entidades como el nuevo Hospital San Vicente de Paul.

Por su parte, el doctor Adrian Cordero Flores es un Cirujano Dentista altamente calificado que se graduado de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), en San José, Costa Rica, su principal práctica es privada, por más de 10 años su servicio se ha centrado en el tratamiento de las enfermedades dentales más comunes de la rama Odontológica como: la Endodoncia, Periodoncia, Prostodoncia, Cirugía general y otros procedimientos tanto en adultos como en niños. El doctor Cordero es un Odontólogo capacitado en diferente disciplina especialmente en tratamientos de nervio y restauraciones estéticas de alto calidad, sus servicios y conocimiento hacen de la restauración dental obtenga los mejores resultados.

Ellos dos fundaron la clínica en 2001 como una opción a la problemática de salud bucodental del cantón, quienes comentan que en el momento era muy limitado la cantidad de clínicas dentales en la zona y encontraron una oportunidad para iniciar una. Con su experiencia de más de 20 años en el mercado han podido ayudar a una gran cantidad de pacientes que a su vez han podido desarrollar una serie de procesos probados y repetibles que garantizan la calidad de sus servicios.

Como parte sus valores comparten la pasión por su trabajo, su servicio al cliente de calidad basado en el conocimiento del paciente, la transparencia al brindar el servicio, y su búsqueda de explicar completamente y detallada a los pacientes sobre el servicio que se les esta brindado.

Actualmente existen más clínicas dentales en la zona, pero la clínica Cordero y Fallas como parte de su diferenciación destaca por el equipo tecnológico que poseen en su clínica donde los pacientes pueden recibir el servicio de imágenes dentales ahí mismo sin tener que recurrir a otro lugar para obtenerlas. Sin lugar a duda este es un gran punto para destacar.

ILUSTRACION 2

Interior de la clínica Cordero Fallas en Santa Barbara de Heredia.



Fuente: Elaboración propia, 2024

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE

3.1.1. Enfoque cualitativo

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre.

De igual forma se plantea un problema de investigación, pero por lo común no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se descubre o construye de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se desplaza de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma; puede variar en cada estudio. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, pág. 7)

Con este tipo de enfoque, el cualitativo, se estudió el evento, datos y demás de forma lineal y en cuanto se van obteniendo datos de lo estudiado se van determinando respuestas o incluso nuevas variables que pueden irrumpir en la linealidad del análisis. Además, se permitió la interpretación por momentos diferentes a cada momento de estudio de los eventos en observación y a su vez de otra información que pueda enriquecer la investigación.

3.2. ALCANCE

3.2.1. Descriptivo

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta

a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 109)

El alcance descriptivo buscó y tomó esos puntos importantes que sean relevantes para mostrar información del evento bajo estudio para así resaltar todas sus características y cualidades desde el punto del investigador en base a las preguntas que realizó al inicio del análisis.

3.3. DISEÑO

3.3.1. Investigación-Acción

El diseño de investigación es el mapa operativo en la ruta cuantitativa. Representa el punto donde se conectan las fases conceptuales del proceso con la recolección y el análisis de los datos. En este capítulo presentamos una etapa fundamental de la ruta cuantitativa: la elección del diseño de investigación. Este constituye el mapa operativo que guía al investigador hasta el final de la ruta. Los diseños son útiles para someter a prueba las hipótesis y responder a las preguntas de investigación.

Los diseños cuantitativos pueden ser experimentales o no experimentales. A lo largo del capítulo examinamos ambos tipos y la forma de implementarlos. Cabe señalar que ninguna clase de diseño es intrínsecamente mejor que otra, sino que el planteamiento del problema, los alcances de la investigación y la formulación o no de hipótesis y su tipo son los que determinan qué diseño es el más apropiado para un estudio en concreto; asimismo, es posible utilizar más de un diseño. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 150)

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Creswell y Creswell, 2023; Mertler 2020; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Greenwood y Maguire, 2003; Álvarez-Gayou, 2003), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento (Bradbury, 2022; Creswell y Poth, 2018; Mills, 2014; McVicar, Munn-Giddings y Abu-Helil, 2012; Somekh et al., 2005; Elliot, 1991). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Shani y Coghlan (2021) y Sandín (2003) señalan que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (White y Cooper, 2022; McKernan, 2001). La mayoría de los autores anteriores la ubica en los marcos referenciales interpretativo y crítico. Investigación-acción: su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 578)

En el diseño de investigación se trazó todo el plan a seguir para el estudio que se realizó y ayudó para poder conocer los pasos a seguir para llegar a las respuestas de las variables planteadas sin desviarse tanto en diferentes puntos del estudio.

El diseño de investigación-acción permitió una guía para la correcta toma de decisiones durante el proyecto conforme se iban recolectando los datos del estudio hecho a la población bajo estudio y que de acuerdo con lo mencionado anteriormente también permitió ir realizando

la aplicación de los datos recolectados durante el proceso, es decir, que se investiga y a la vez se ejecuta para mejorar.

3.4. UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1. Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema (Lohr, 2022; Chaudhuri, 2018, y Lepkowski, 2008b). Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Por ello, es preferible establecer tales características con claridad con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 202)

La población que estuvo bajo estudio en esta investigación fueron todos aquellos pacientes actuales y pacientes potenciales de la clínica Cordero y Fallas en el cantón de Santa Barbara entre los 20 y 64 años, esto debido que es la población que puede costearse por sí mismos el costo de un servicio dental. La investigación se desarrolló con los doctores Cordero y Fallas, odontólogos y dueños de la clínica Cordero y Fallas especialistas de la salud dental en la localidad de Santa Barbara de Heredia durante el primer cuatrimestre de 2024.

Tabla 1

La tabla de la población

Provincia y cantón	Total	población								
		20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64
Santa Bárbara	27 981	3 436	3 506	3 772	3 866	3 362	2 831	2 519	2 446	2 243

Fuente: INEC, 2024

Esta tabla muestra la cantidad de la población de Santa Barbara segmentada por edades en intervalos de 5 años que comprende desde los 20 años hasta los 64 años. Fue tomada de datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Tabla 2

Características de la población en estudio

Demográfica	Geográfica
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Género: hombres y mujeres ✓ Edad: de 20 a 64 años ✓ Nacionalidad: costarricenses y extranjeros ✓ Escolaridad: estudios técnicos y universitarios ✓ Clase socioeconómica: media, media-alta y alta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitantes del cantón de Santa Barbara.
Psicográfica	Conductual
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personalidad: es una persona cuidadosa de sí misma, que busca siempre anticipar cualquier eventualidad por medio de atenciones periódicas. ✓ Estilo de vida: personas más conscientes de la salud y aún más específico la salud dental. ✓ Actividades: Que realiza ejercicios, que le gusta hacer actividades físicas para cuidar de su salud ✓ Actividades: que posee buena higiene dental. ✓ Intereses: que tenga en alto valor un buen servicio y la atención de un especialista en sus consultas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizan medios digitales como alternativa para encontrar servicios y productos. ✓ Son consumidores que demandan un buen servicio especializado y de buena atención a los consumidores. ✓ Realizan compras más inteligentes. ✓ No escatiman dinero cuando se trata de su salud y bienestar dental y los toman como algo importante. ✓ Está abierto a recomendaciones de expertos para mejorar sus hábitos dentales.

*Fuente elaboración propia, 2024***3.4.2. Tipo de muestra****3.4.2.1. Muestra probabilística**

Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. Imagínate el procedimiento de un sorteo

informal en tu colonia o barrio (lotería mecánica o tómbola), donde se asignan boletos numerados a un grupo de personas. El día del sorteo, se colocan las copias o recibos de los boletos en una pecera, caja u otro recipiente y los revuelves para elegir uno, el ganador. Al inicio, cuando los depositas en la pecera o caja, todos los boletos tienen la misma probabilidad de ganar o resultar el número elegido. De igual forma, en una lotería electrónica antes de llevarse a cabo el sorteo, todos los números poseen la misma posibilidad de obtener un premio. Reciben su nombre porque son muestras representativas de la población en términos de probabilidad. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 202)

Se escogió la muestra probabilística ya que se adecua más al tipo de estudio que se realizó, esto debido a que este tipo de muestra permite que todos los elementos de la población tengan la misma oportunidad de participar en el análisis y de esta forma se enriqueció a su vez el estudio ya que la población es bastante grande y hacerlo de esta forma facilito la obtención de los datos.

3.4.2.2. Aleatorio simple al azar

Su propiedad esencial, como te hemos comentado, es que todos los casos del universo tienen al inicio la misma probabilidad de ser seleccionados. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 210)

Debido a la población en al que se realizó el estudio y las variables que el análisis poseía se tomó el muestreo aleatorio simple al azar ya que permitía que cada unidad de estudio tuviera las mismas posibilidades de participar y esto permitía la variedad de a la hora de recolectar los datos para el proyecto. En este caso se determinó una muestra de 119 persona que se detalla a continuación como se calculó.

decirlo; mientras que 5% es aceptar en 100 cinco posibilidades de error).
(Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 208)

p =Probabilidad de ocurrencia 50% y q =probabilidad de no ocurrencia 50%

Es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno (representatividad de la muestra o no representatividad), la cual se estima sobre marcos de muestreo previos o se define. La certeza total siempre es igual a uno, las posibilidades a partir de esto son “ p ” de que sí ocurra y “ q ” de que no ocurra ($p + q = 1$). Cuando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50% (que es la opción automática que brinda STATS®, es decir, asumimos que “ p ” y “ q ” serán de 50% —igual probabilidad— o 0.50 —en términos de proporciones—, y que resulta lo más común, particularmente cuando seleccionas por vez primera una muestra en una población). (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023)

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 3

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Que utilice diariamente redes sociales 2. Persona que agende citas para recibir servicios por medio de tecnologías digitales (redes sociales). 3. Que se realice un chequeo bucodental en un tiempo menor a un año. 4. Personas que busque asesoramiento para una mejor salud dental 5. Personas económicamente activas pertenecientes a la clase social media, media alta o alta 6. Que además de dinero en efectivo cuentan con tarjeta de débito o crédito o utilice el servicio Simpe móvil. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Personas que no utilizan diariamente redde sociales 8. Persona para agendar citas para recibir servicios no use medio de tecnologías digitales (redes sociales). 9. Personas que no se hayan realizado un chequeo bucodental en el plazo mayor a un año. 10. Personas que no busque asesoramiento para una mejor salud dental 11. Personas económicamente activas que no sean pertenecientes a la clase social media, media alta o alta. 12. Que no cuente con pagos a través de tarjeta de débito o crédito o que no utilice el servicio Simpe móvil.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

3.4.4. Consideraciones éticas

De acuerdo a la ley 8968 (Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales) se aseguró que los datos recolectados de las personas para efectos de este estudio fueron únicos y exclusivamente para realizar el análisis respectivo de las variables y que no se transmitió ningún dato a ninguna entidad ajena que revelen el origen racial o étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas , espirituales o filosóficas, así como los relativos a la salud, la vida y la orientación sexual; de acuerdo a la ley 8968.

Además, que se aseguró el uso correcto de la información y de la integridad del manejo para no atentar contra ellos durante el proceso.

3.5. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1. Entrevista.

Las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. En la clasificación de la presente obra serían consideradas investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos (Archeater, 2005). Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona o en línea, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.) (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 185)

Se utilizó la entrevista ya que permitió obtener datos directamente de los dueños, los doctores Cordero y Fallas, para poder enriquecer la investigación y responder a las variables establecidas. Además de que permitió de forma amplia conocer más de la clínica y de su manejo.

3.5.2. FODA

Matriz de planeación estratégica más utilizada; relaciona las fortalezas/debilidades internas de una empresa con las oportunidades/amenazas externas para generar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). (David, David, & David, 2023, p. 609)

Se utilizó la Matriz FODA porque permitió identificar todos los puntos que se querían analizar de las variables para ver las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la clínica Cordero Fallas. Cabe agregar que, utilizar esta matriz ayudo en la generación de estrategias para mejorar las estrategias competitivas y la cadena de valor.

3.5.2.1. Matriz MEFI.

Herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la empresa en sus diferentes áreas funcionales; ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (David, David, & David, 2023, p. 608)

3.5.2.2. Matriz MEFE

Herramienta analítica de planeación estratégica diseñada para resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (David, David, & David, 2023, p. 608)

3.5.3. Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir. Deber ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Hernández Sampier & Mendoza Torres, 2023, p. 260)

El uso del cuestionario para esta investigación se escogió ya que ahora hay muchas herramientas que facilitan la recolección de la información por medio de este método, en este caso en particular para efectos de la investigación se utilizó Google Forms que permite a las

personas realizar el cuestionario desde cualquier dispositivo electrónico y de forma más interactiva.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 4
Variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.	cadena de valor	La cadena de valor es toda la serie de actividades de trabajo organizacional que agregan valor en cada paso, desde las materias primas hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede abarcar desde los distribuidores del proveedor hasta los clientes del cliente. (Robbins & Coulter, 2023, p. 567)	Describió el conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que permiten a una empresa diseñar, producir, comercializar y entregar el servicio, en este caso, desde su inicio hasta el paciente y su resultado. Sirve para para comprender y mejorar el servicio en caso de encontrar mejoras o deficiencias.	Valor agregado Valor diferenciador Valor económico	diferenciación en servicios diferenciación en costos diferenciación en precios	Entrevista.

<p>Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de servicio al cliente, utilizada por la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Estrategia genérica</p>	<p>Existen dos estrategias básicas a nivel del negocio que los gerentes pueden aplicar para agregar valor a los productos de una organización y conseguir una ventaja competitiva sobre los rivales de su sector. En primer lugar, pueden utilizar una estrategia de bajo costo para reducir los costos de los procesos de creación de valor y así mantener los precios de sus productos tanto o más bajos que los de sus competidores y así atraer a los clientes. En segundo lugar, los gerentes pueden aplicar una estrategia de diferenciación y agregar valor a sus productos si logran que estos sean superiores a los que ofrece la competencia. (Jones & George, 2019, p. 277)</p>	<p>Teorías que mediante de dos estrategias buscó mejorar competitivamente el negocio ante la competencia mediante la diferenciación y liderazgo en costos, permitió encontrar puntos que ayudan a la clínica a ser un mejor punto de referencia sobre otras.</p>	<p>Factores de diferenciación Estrategia de costos.</p>	<p>Negociación con los proveedores Manejos de Descuentos Compras por volumen y manejo de insumos Alianzas estratégicas</p>	<p>Entrevista</p>
	<p>Servicio al cliente</p>	<p>El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una parte menor o mayor de la oferta total. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2020, p. 212)</p>	<p>El servicio fue un elemento importante para agregar valor ya que permitió sobresalir sobre otros negocios iguales, debido a que las clientes optan por un servicio especializado y optimizado para ellos.</p>	<p>Calidad del servicio al cliente. Seguimiento y ofrecimiento de servicios. Atención post servicio</p>		

<p>Relacionar una matriz de FODA estratégica con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>gestión de la cadena</p>	<p>La administración de la cadena de valor es el proceso de administración de la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor. En comparación con la administración de la cadena de suministro, que está orientada internamente y se enfoca en el flujo eficiente de materiales entrantes a la organización, la administración de la cadena de valor está orientada externamente y se enfoca tanto en los materiales entrantes como en los productos y servicios salientes. (Robbins & Coulter, 2023, p. 567)</p>	<p>Permitió evaluar cada actividad realizada en el proceso para dar el servicio o tratamiento desde el inicio hasta que lo recibió el paciente para identificar áreas de mejora.</p>	<p>Calidad del servicio entregado. Calidad de materiales utilizados para brindar el servicio.</p>	<p>Fortalezas de la clínica Debilidades Oportunidades Amenazas</p>	<p>Matriz FODA</p>
--	-----------------------------	---	--	--	---	--------------------

<p>Perfilar el cliente actual para la proyección del cliente potencial de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia</p>	<p>Cliente actual</p>	<p>Un cliente es una persona o empresa que, mediante una transacción comercial, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien o servicio para satisfacer una necesidad. (Ariza & Ariza, 2021, p. 145)</p>	<p>Permitió identificar las necesidades a satisfacer de los pacientes actuales en cuanto al servicio que recibieron.</p>	<p>Cantidad de pacientes activos. Recurrencia de la asistencia.</p>	<p>Edad Ingreso Ciclo de vida Frecuencia de uso Tipos de servicios Redes que usa Horario en redes Tipo de anuncios en redes Forma de pago Contenido que más le llama la atención Que use servicios bucodentales</p>	<p>Cuestionario</p>
	<p>Cliente potencial</p>	<p>Muchas empresas generan oportunidades de venta anunciando sus productos o servicios al incluir una función de respuesta (como un enlace a una página de inicio, una tarjeta de respuesta comercial o un número de teléfono gratuito) para crear una base de datos de las respuestas de los clientes. La empresa clasifica la base de datos para identificar a los mejores prospectos y luego los contacta por correo, correo electrónico o teléfono para tratar de convertirlos en clientes. (Kotler, Keller, & Chernev, Dirección de Marketing, 2023, p. 109)</p>	<p>Permitió analizar como alcanzar a nuevos pacientes, que es lo que más están necesitando para poder brindar ese servicio que cause atracción de ellos a la clínica.</p>	<p>medios de captación de clientes. Generación de contenido para atraer cliente</p>		

<p>Hacer un análisis de la estructura actual de operación de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>estructura de operación</p>	<p>La estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales. (Jones & George, 2019, p. 309)</p>	<p>El mejoramiento de la estructura de operacional contribuyó en la mejora de los procesos de la clínica y la optimización en el uso de los recursos.</p>	<p>Organigrama de clínica. Flujo de operación de la clínica.</p>	<p>Cantidad de personas colaboran en la clínica Encargados de las funciones administrativas Controles internos de calidad a los colaboradores</p>	<p>Entrevista</p>
---	--------------------------------	---	---	---	---	-------------------

Fuente: Elaboración propia, 2024.

3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de datos se utilizó dos instrumentos los cuales son una entrevista que se realizó a los dueños y especialistas principales de la clínica. Esta se analizó en base el análisis propio con las diferentes teorías utilizadas en este proyecto como la cadena de valor y las estrategias genéricas de Porter.

Para las otras variables se utilizó la herramienta de Google Forms que permitió la transmisión de los cuestionarios más rápido y además la tabulación y creación de cuadros de gráficos que permiten que sea más fácil y acertada la interpretación de los resultados. Estos también en base a las teorías de la cadena de valor y estrategias genéricas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

4.1.1. ENTREVISTA

Se le preguntó a los doctores y propietarios acerca de cuáles es ese punto diferenciador de la clínica en contraste a las otras clínicas del cantón y ellos respondieron con mucho énfasis en la calidad de sus especialidades, equipo, materiales y especialistas. Por esto se puede decir que el punto diferenciador que busca la clínica Cordero & Fallas es la calidad y apunta a crear a crear valor percibido por los clientes.

Además, se les consultó cuales eran esas estrategias para reducir costos en materiales y suministros, a este punto ellos contestaron que cotizan en diferentes depósitos de confianza por lo que se puede apreciar la búsqueda de buenas relaciones en la parte superior de los canales de distribución y de esa forma aprovechan cuando hay promociones y así adquirir los insumos de buena calidad a un buen precio.

También contestaron que se trata de mantener una buena relación con los proveedores porque permite que se reciba los insumos en un buen tiempo, que puede ser el mismo día o al día siguiente y también estas relaciones crean que puedan recibir asesoramiento de parte de los proveedores que al final de la cadena de valor causan que los pacientes reciban tratamientos de alta calidad con insumos de alta calidad. Esto no quiere decir que no se continúe explorando con nuevos proveedores insumos de calidad a mejores precios, aun así, la clínica mantiene como prioridad la calidad de los insumos por lo que los doctores argumentaron que si buscan precios menores la calidad no puede verse afectada sea insumos o equipo. De momento no hay un adecuado manejo del inventario que posea un registro periódico y de pedidos mensuales, por lo que ese sería un punto de mejora en cuanto a la cadena de valor.

Argumentaron que en cuanto los precios de los servicios que brinda la clínica no se pueden hacer mucho porque los precios los establece el colegio de Cirujanos Dentistas que es el regulador de las tarifas que deben manejar todas las clínicas dentales del país. Sin embargo,

no todos siguen esta practicas por lo que ellos realizan promociones y descuentos a sus pacientes de forma personal tomando en cuenta el trato personalizado y el conocimiento del cliente. Se podría pensar en una estrategia formal para promociones y descuentos para potenciar las ventas y atracción de nuevos pacientes.

En cuanto a la parte inferior de los canales de suministro respondieron que la clínica cuenta con una persona que ayuda en redes sociales a realizar publicidad por medio de redes sociales una vez a la semana, para este punto se podría considerar diversificar el contenido para alcanzar más población y que la clínica genere más impacto, importante destacar que según el cuestionario realizado es por redes sociales donde más personas buscan información para adquirir servicios dentales. Se podría desarrollar una estrategia para tener una mayor interacción con los seguidores y pacientes, promoción de ofertas especiales y la difusión de pacientes satisfechos y esto ayudaría a la diferenciación y fidelización de clientes.

Los convenios y alianzas son parte de la estrategia de la clínica ya que consideran que esto es parte fundamental para diferenciarse de las demás clínicas, por lo que cuentan con especialistas que llegan a la clínica a ofrecer diferentes especialidades dentales para la comodidad de los pacientes. Por lo anterior, el equipo de la clínica es bastante amplio, contando con tres odontólogos operadores de pacientes y dos asistentes dentales para brindar un mejor servicio.

Una parte que afecta a la cadena de valor de la clínica Cordero & Fallas es la forma en la que se gestiona la administración, ya que son los mismos odontólogos que se encargan de esta parte y hace que se tengan que enfocar más allá de su especialidad y también que no pueda desarrollarse medidas para hacer más eficiente el manejo de inventarios y controles. Controles como medir la calidad y la eficiencia del trabajo de los colaboradores.

No se mencionó acciones concretas para reducir costos operativos internos lo que podría ser un área de oportunidad a tomar en cuenta. Se evidencia que la clínica Cordero & Fallas busca

diferenciación en la calidad de sus servicios, pero hay varios puntos en la cadena de valor que si se trabajan podrían fortalecer su posición competitiva.

4.1.2. Matriz de evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionales altamente capacitados y experimentados en el equipo. ✓ Equipo moderno para atender las necesidades de los pacientes. ✓ Atención personalizada e integral. ✓ Brindamos el servicio a no oyentes, con la colaboración de la Intérprete de LESCO. ✓ Buena ubicación, localizada en el centro de Santa Barbara. ✓ Moderno software para agendar citas, facturación electrónica y bases de datos de pacientes (Expediente Digital). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posibilidad de expandir la gama de servicios ofrecidos para incluir tratamientos especializados. ✓ Pronta adquisición de equipo especializado para brindar más comodidad a los pacientes y que no tengan que buscar en otros lugares, estudios especializados. ✓ Colaboración con otros profesionales para ofrecer servicios integrales de salud. ✓ Aprovechamiento de tecnológicas emergentes para mejorar la eficiencia y la experiencia del paciente. ✓ Búsqueda de nuevos sistemas para el mejoramiento administrativo y operativo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca publicidad de la clínica. ✓ Cambios en las citas y reprogramaciones de citas debido a los horarios de los doctores o contingencias. ✓ Poca conocimiento administrativo y de mercadeo. ✓ Poca manejo del idioma inglés para la atención de personas extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios impartidos por el Colegio de Dentistas que alteren los precios. ✓ Crecimiento en el número de clínicas dentales en la región. ✓ Poca parqueo para clientes que llegan en sus vehículos a la clínica. ✓ Competencia con tarifas de tratamientos dentales por debajo de los autorizados por el Colegio de Dentistas. ✓ Posibilidad de crisis de salud pública que afecten la demanda de servicios dentales, como pandemias. ✓ Cambios en los precios de los insumos por parte de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

4.1.3. Matriz Evaluación Factores Internos MEFI

Factores Clave Internos	Ponderación (0-1)	Calificación (1-4)	Ponderación ponderada
Profesionales altamente capacitados y experimentados en el equipo.	0.15	4.00	0.60
Equipo moderno para atender las necesidades de los pacientes.	0.15	3.00	0.45
Atención personalizada e integral.	0.05	4.00	0.20
Brindamos el servicio a no oyentes, con la colaboración de la Intérprete de LESCO.	0.05	3.00	0.15
Buena ubicación, en el centro de Santa Barbara.	0.10	4.00	0.40
Moderno software para agendar citas, facturación electrónica y bases de datos de pacientes (Expediente Digital).	0.10	3.00	0.30
Poca publicidad para publicitar la clínica.	0.15	2.00	0.30
Cambios en las citas y reprogramaciones de citas debido a los horarios de los doctores o contingencias.	0.15	1.00	0.15
Poco conocimiento administrativo y de mercadeo.	0.05	2.00	0.10
Poco manejo del idioma inglés para la atención de personas extranjeras.	0.05	1.00	0.05
Total	1.00		2.70

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Esto quiere decir que las estrategias de la clínica en respuesta a los factores internos de la clínica son eficientes o buenos, pero aún hay un buen espacio para mejorarlos y así sobresalir en el mercado.

4.1.4. Matriz Evaluación Factores Externos MEFE.

Factores Clave Externos	Ponderación (0-1)	Calificación (1-4)	Ponderación ponderada
Posibilidad de expandir la gama de servicios ofrecidos para incluir tratamientos especializados.	0.09	4.00	0.36
Pronta adquisición de equipo especializado para brindar más comodidad a los pacientes y que no tengan que buscar en otros lugares, estudios especializados.	0.05	3.00	0.15
Colaboración con otros profesionales para ofrecer servicios integrales de salud.	0.15	4.00	0.60
Aprovechamiento de tecnológicas emergentes para mejorar la eficiencia y la experiencia del paciente.	0.10	4.00	0.40
Búsqueda de nuevos sistemas para el mejoramiento administrativo y operativo.	0.08	2.00	0.16
Cambios impartidos por el Colegio de Dentistas que alteren los precios.	0.10	2.00	0.20
Crecimiento en el número de clínicas dentales en la región.	0.10	2.00	0.20
Poco parqueo para clientes que llegan en sus vehículos a la clínica.	0.07	2.00	0.14
Competencia con tarifas de tratamientos dentales por debajo de los autorizados por el Colegio de Dentistas.	0.15	1.00	0.15
Posibilidad de crisis de salud pública que afecten la demanda de servicios dentales, como pandemias.	0.05	1.00	0.05
Cambios en los precios de los insumos por parte de los proveedores.	0.06	2.00	0.12
Total	1.00		2.53

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Esto indicó las estrategias para responder los factores externos son buenas, sin embargo, están en el límite de lo aceptable por lo que se puede buscar mejorar dichas estrategias para alcanzar una mejor respuesta a los factores externos.

4.1.5. Estrategia por utilizar FO o FA o DO o DA

Para efectos de este análisis se utilizó la estrategia DA ya que el fortalecimiento de las debilidades puede posicionar mejor a la clínica en cuanto a la competencia de la zona y el emergente número de nuevas clínicas. Los puntos de esta estrategia son los siguientes:

Para la poca publicidad de la clínica y los cambios impartidos por el Colegio de Dentistas que alteren los precios, se debe combatir diversificando los canales de publicidad y promoción para aumentar la visibilidad de la clínica, enfocándose en marketing digital, redes sociales. Además, buscar una mejor relación o cercanía con el colegio de dentistas para poder anticipar los cambios y ajustes de precios.

Para los cambios en citas y reprogramaciones debido a los horarios de los doctores y contingencias se puede crear una vez al mes con planificación horarios dejen espacios de tiempo para poder prevenir contingencias y para combatir las tarifas de la competencia hay que diferenciar la clínica destacando la calidad del servicio y la experiencia del personal en lugar de competir únicamente en precio. Enfatizando la importancia de la calidad en los servicios de salud y la trascendencia que puede tener esto en el bienestar de las personas.

Para contrarrestar el poco conocimiento administrativo y de mercadeo se puede dedicar tiempos para capacitar al personal en cursos básicos en estos temas, incluso se puede utilizar herramientas como LinkedIn que poseen cursos de instituciones importantes a nivel mundial que poseen exámenes para medir el conocimiento y que podría ayudar en el mejoramiento de estos conocimientos.

Por otra parte, se puede contratar personal bilingüe o incentivar el estudio de idiomas en su personal para atender a pacientes extranjeros y de esta forma mejorar la competitividad frente

a otras clínicas de la región. Incluso se puede hacer uso de software como la inteligencia artificial para la comunicación con pacientes extranjeros por medio de dispositivos móviles.

Otro punto importante de mejora es el estacionamiento, para esto se puede establecer convenios con parqueos públicos cercanos para proporcionar descuentos o validar el estacionamiento de los pacientes.

Y, por último, diversificar la cartera de proveedores y establecer relaciones solidas con cada uno de ellos para asegurar precios competitivos y estabilidad en el suministro de insumos.

Con estas estrategias.

Implementar estas estrategias permitirá aprovechar las fortalezas y oportunidades mientras se mitigan las amenazas y las debilidades. Sin embargo, es importante recalcar que este análisis se debe hacer periódicamente porque la situación en cierto periodo de tiempo puede cambiar.

4.2. DE LOS RESULTADOS

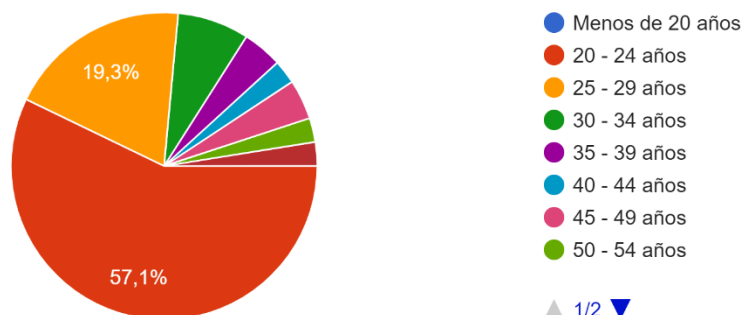
Tabla 5
EDAD

EDAD	ABSOLUTO	RELATIVO
20 - 24 años	68	57.1%
25 - 29 años	23	19.3%
30 - 34 años	9	7.6%
35 - 39 años	5	4.2%
40 - 44 años	3	2.5%
45 - 49 años	5	4.2%
50 - 54 años	3	2.5%
55 - 59 años	3	2.5%
TOTAL	119	100%

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Ilustración 4

EDAD



Fuente: Elaboración propia, 2024

Para la variable edad se determinaron ciertos rangos en los cuales las personas podían ubicarse, con el tal de poder perfilar el mercado actual o mercado meta de la clínica dental.

De esta manera se obtuvo que: el 57.1% de las personas que respondieron están entre los 20 y los 24 años y el segundo grupo de referencia que fueron 23 personas, representando el 19,3% que están entre los 25 y los 29 años. Con esto se puede decir que más del 77% de la población en estudio radica entre los 20 y los 29 años.

Tabla 6

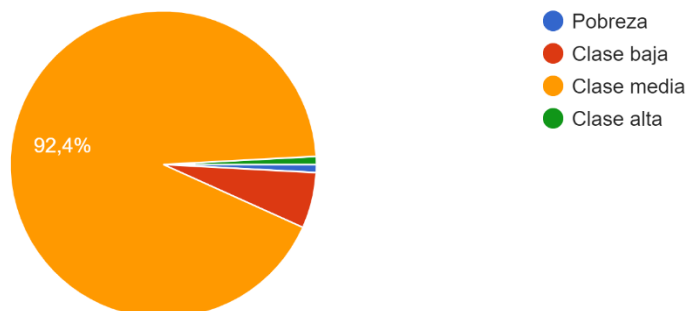
NIVEL SOCIO ECONOMICO

NIVEL SOCIO ECONÓMICO	ABSOLUTO	RELATIVO
Clase media	110	92.4%
Clase alta	1	0.8%
Clase baja	7	5.9%
Pobreza	1	0.8%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 5

NIVEL SOCIO ECONÓMICO



Fuente: elaboración propia, 2024

Para la variable nivel socioeconómico se determinaron ciertos rangos en los cuales las personas podían ubicarse, con el tal de poder perfilar el mercado actual o mercado meta de la clínica dental.

De esta manera se obtuvo que: el 92.4% de las personas que respondieron a la clase social media según lo estableció la población en estudio, por lo que se puede asegurar que el mercado actual y mercado meta es mayoritariamente la clase media.

Tabla 7

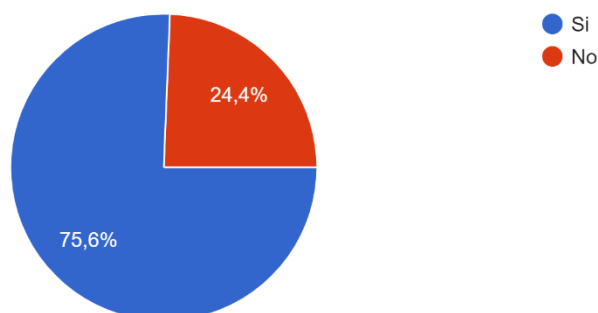
USO DE SERVICIOS BUCODENTALES EN EL ULTIMO AÑO

USO DE SERVICIOS ULTIMO AÑO	ABSOLUTO	RELATIVO
No	29	24.4%
Si	90	75.6%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 6

USO DE SERVICIOS BUCODENTALES EN EL ULTIMO AÑO



Fuente: elaboración propia, 2024

Se preguntó a la población en estudio acerca de la frecuencia de uso de servicios bucodentales en el último año para poder conocer los hábitos de estos y así poder perfilar a los potenciales y actuales clientes y así poder brindar mejores seguimientos a esto el 75.6% contestó que asistieron al dentista en el último año siendo esto es la mayoría y el otro restante, 24.4%, contestó que no asistió al dentista en el último año.

Tabla 8

FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS BUCODENTALES

FRECUENCIA	ABSOLUTO	RELATIVO
Cada mes	14	11.8%
Solo cuando tengo dolor o molestia en los dientes	21	17.6%
Una vez al año	29	24.4%
Una vez cada 2 años	10	8.4%
Una vez cada 6 meses	45	37.8%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 7

FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS BUCODENTALES



Fuente: elaboración propia, 2024

Para conocer más a la población estudio se les consultó acerca de su frecuencia de uso de servicios bucodentales a lo que la mayoría de esta población contestó que iba una vez cada 6 meses siendo esto un 37.8% y otro grupo contestó que iba una vez al año representando así un 24.4%, estos dos juntos representan la mayoría de la población sumando así 62.2% que indica que la mayoría realiza uso de servicios bucodentales entre 6 meses y 1 año. Por otra parte, una porción importante de la población en estudio argumentó que sólo se presenta al dentista cuando poseen una molestia o dolor en los dientes o boca siendo estos 17.6%.

Tabla 9

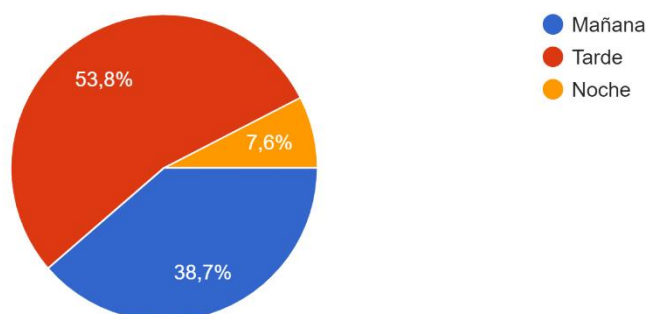
PREFERENCIA DE HORARIOS

PREFERENCIA DE HORARIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Mañana	46	38.7%
Noche	9	7.6%
Tarde	64	53.8%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 8

PREFERENCIA DE HORARIOS



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la variable preferencia de horarios se consultó a los potenciales y actuales clientes en relación con los momentos del día en que prefieren utilizar servicios bucodentales a lo que el 53.8% contestó que el mejor horario es en la tarde 38.7% contestó que prefieren los horarios de la mañana siendo estos dos juntos 92.5% dando así a entender que son los horarios de la tarde y mañana favoritos del mercado potencial y actual de la clínica.

Tabla 10

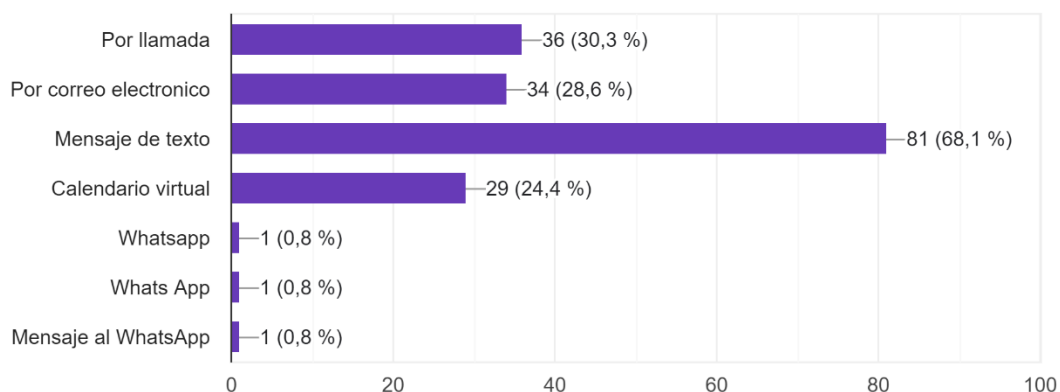
RECORDATORIOS

MEDIOS PARA RECORDATORIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Por Llamada	36	30.3%
Correo electrónico	34	28.6%
Mensaje de Texto	81	68.1%
Calendario Virtual	29	24.4
Otros	3	2.5%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 9

RECORDATORIOS



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la variable medios de recordatorios con esta pregunta se buscaba identificar cuáles eran los medios preferidos de los clientes potenciales y actuales para recibir recordatorios de sus citas por lo que se utilizó una pregunta de múltiples respuestas con las opciones llamada, correo electrónico, mensaje de texto, calendario virtual y otros. 81 personas, siendo esta la mayoría, contestaron que su medio preferido era el mensaje de texto y los otros medios llamada correo electrónico y calendario virtual estuvieron muy parecidas en cuanto el recuento de personas que las eligieron con 36, 34 y 29 votos correspondientemente.

Otra parte muy pequeña utilizaron la opción de otros para enfatizar que es su medio favorito son los mensajes de texto, pero en la plataforma de WhatsApp.

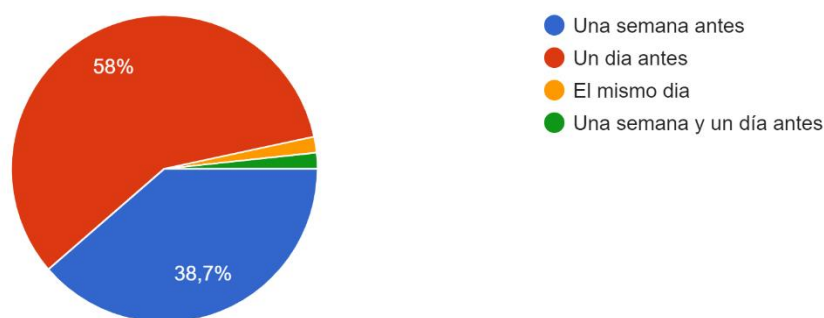
Tabla 11
ANTELACIÓN PARA RECIBIR RECORDATORIOS

ANTELACION	ABSOLUTO	RELATIVO
El mismo día	2	1.7%
Un día antes	69	58.0%
Una semana antes	46	38.7%
Una semana y un día antes	2	1.7%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 10

ANTELACIÓN PARA RECIBIR RECORDATORIOS



Fuente: elaboración propia, 2024

Siguiendo la misma línea para conocer las preferencias de los clientes se les consultó acerca de la antelación con la que prefieren recibir los recordatorios mencionados anteriormente, a lo que el 58% de la población en estudio contestó que prefieren recibir estos un día antes siendo estos una mayoría. Por otra parte, el 38 7% contestó que prefieren recibir estos recordatorios una semana antes y una parte muy pequeña de la población en estudio, cuatro personas, contestaron las opciones de el mismo día y una semana y un día antes como respuesta alternativa.

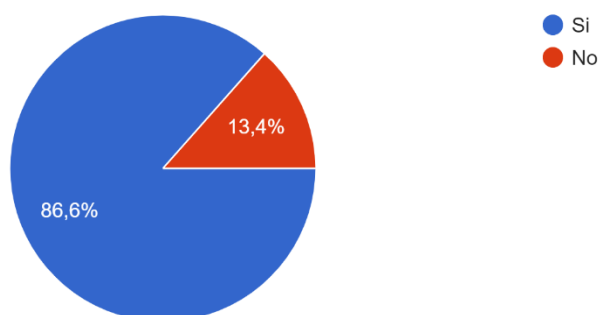
Tabla 12

PREFERENCIA PARA QUE FAMILIA RECIBA ATENCION EN LA MISMA CLINICA

PREFERENCIA	ABSOLUTO	RELATIVO
No	16	13.4%
Si	103	86.6%
TOTAL	119	100%

*Fuente: elaboración propia, 2024***Ilustración 11**

PREFERENCIA PARA QUE FAMILIA RECIBA ATENCION EN LA MISMA CLINICA

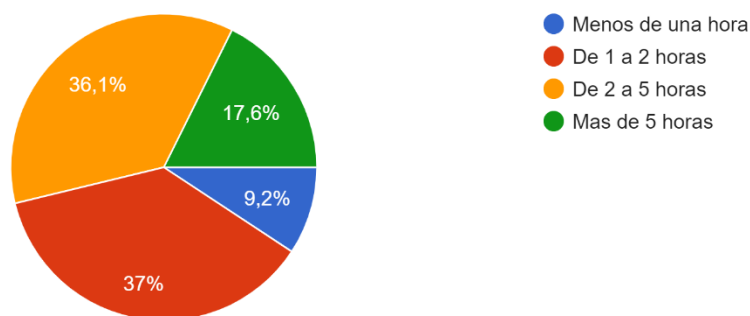
*Fuente: elaboración propia, 2024.*

Se les consultó a las personas por medio del cuestionario si era de su preferencia cuyos familiares recibieran atención bucodental en la misma clínica dental en que ellos lo hacen a lo que la mayoría o porcentualmente hablando 86.6 por ciento respondió que si es de su agrado que su familia reciba atención en la vez más clínica. sin embargo 16 personas de las 119 respondieron que no prefieren que sus familiares reciban atención a la misma clínica.

Tabla 13**TIEMPO EN REDES SOCIALES**

TIEMPO	ABSOLUTO	RELATIVO
Menos de una hora	11	9.2%
De 1 a 2 horas	44	37.0%
De 2 a 5 horas	43	36.1%
Mas de 5 horas	21	17.6%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 12**TIEMPO EN REDES SOCIALES**

Fuente: elaboración propia, 2024

Se le consultó a la población estudio acerca del tiempo que ellos utilizan navegando en las redes sociales ya que ahora mucha de la publicidad que utilizaron negocios está presente en estas. A este cuestionario 44 personas de las 119 que representan 37% de la población en estudio contestaron que ellos pasan de una a 2 horas en redes sociales diariamente y otros 36.1% contestó que invierten de 2 a 5 horas en redes sociales por día; el otro restante de la población se encuentra en los diferentes extremos, 11 personas contestaron que dedican menos de 1 hora al día a las redes sociales y en el otro extremo 21 personas contestaron que invierten más de 5 horas diarias a estas.

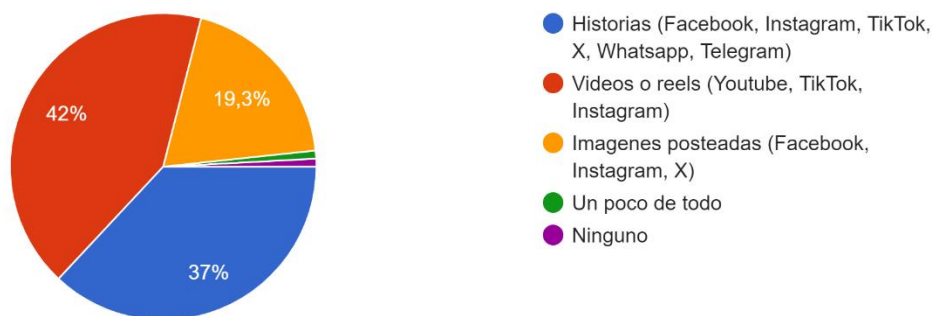
Tabla 14
PREFERENCIA DE ANUNCIOS

ANUNCIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Historias (Facebook, Instagram, TikTok, X, WhatsApp, Telegram)	44	37.0%
Imágenes posteadas (Facebook, Instagram, X)	23	19.3%
Videos o reels (YouTube, TikTok, Instagram)	50	42.0%
Ninguno	1	0.8%
Un poco de todo	1	0.8%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 13

PREFERENCIA DE ANUNCIOS



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para conocer más acerca de los gustos en las redes sociales de los clientes potenciales y actuales y sus preferencias en cuanto cómo les gusta ver y recibir publicidad se les consultó qué tipo de contenido en redes sociales preferirían ellos para ver estas, a lo que contestaron de la siguiente manera: las dos opciones más votadas fueron videos o reels (YouTube, TikTok, Instagram) e Historias (Facebook, Instagram, TikTok, X, WhatsApp, Telegram) a lo que contestaron porcentualmente con 42% y 37% correspondientemente, siendo éstas las más votadas y las que contemplan a la mayoría de los votantes y la tercera opción más votada con un 19.3% serían las imágenes posteadas en las diferentes plataformas.

Esto confirmó la tendencia de que ahora las personas les llama más la atención el contenido creativo a la hora de generar interés por un producto o servicio.

Tabla 15

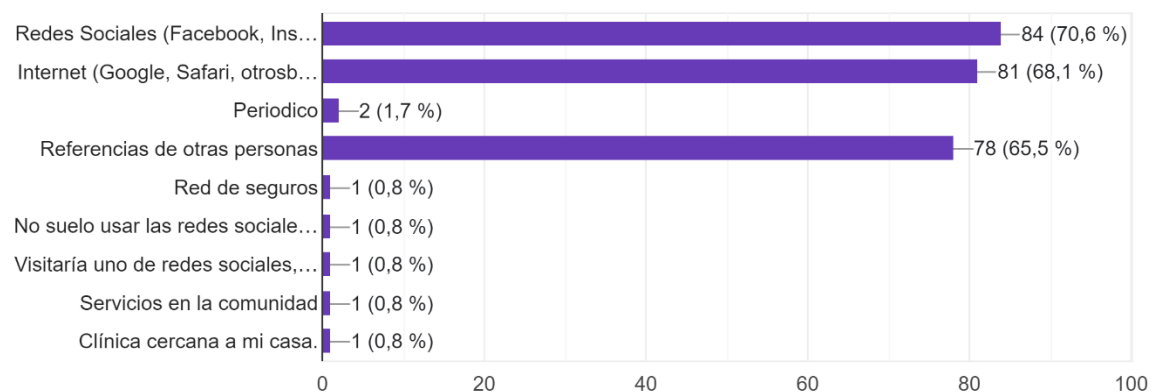
MEDIOS DE BUSQUEDA DE SERVICIOS DE SALUD BUCODENTAL

MEDIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok, X, Whatsapp, Telegram)	84	70.6%
Internet (Google, Safari, otros buscadores)	81	68.1%
Periódico	2	1.7%
Referencias de otras personas	78	65.5%
Red de seguros	1	0.8%
No suelo usar las redes sociales para temas de salud	1	0.8%
Visitaría uno de redes sociales, pero si una persona conocida me lo recomendó	1	0.8%
Servicios de la comunidad	1	0.8%
Clínica cercana a mi casa	1	0.8%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 14

MEDIOS DE BUSQUEDA DE SERVICIOS DE SALUD BUCODENTAL



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la variable de medios de búsqueda de servicios de salud bucodental se creó una pregunta para múltiples respuestas para conocer cuáles eran los medios favoritos de las

personas, dentro de los cuales se encuentran: Redes sociales, Internet, periódico, referencias de otras personas y otras.

De estas opciones la población en estudio contestó que prefieren las redes sociales con 84 votos de 119 personas encuestadas e Internet con 81 votos. Seguidamente están las referencias de otras personas que fue votada por 78 personas.

Por lo que se puede decir que los medios digitales y tecnológicos son los preferidos por las personas para buscar servicios de salud bucodental.

Tabla 16

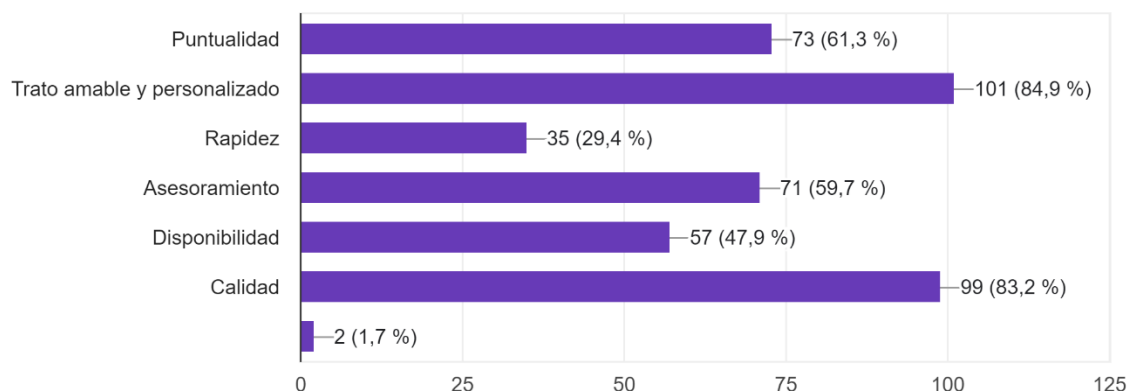
ASPECTOS IMPORTANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE

ASPECTOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Puntualidad	73	61.3%
Trato amable y personalizado	101	84.9%
Rapidez	35	29.4%
Asesoramiento	71	59.7%
Disponibilidad	57	47.9%
Calidad	99	83.2%
Otros	2	1.7%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 15

ASPECTOS IMPORTANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: elaboración propia, 2024.

Se analizó la variable de cuales aspectos prefieren las personas en un servicio que brinde atención al cliente y dentro de estas las más destacadas fueron el trato amable y personalizado y la calidad del servicio brindado, ambas superando el 80% de los votos. Tomando esto en cuenta puede ser utilizado como parte esencial de las estrategias de diferenciación de la clínica.

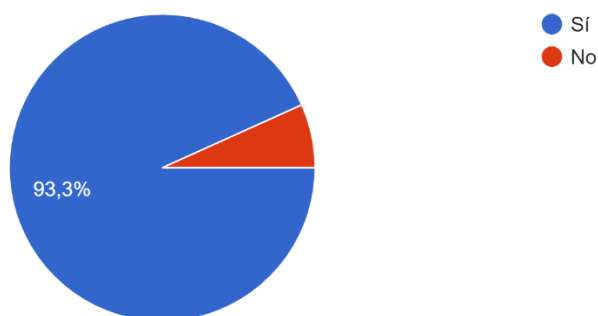
Tabla 17
CALIDAD SOBRE PRECIO

PRIORIDAD	ABSOLUTO	RELATIVO
No	8	6.7%
Si	111	93.3%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 16

CALIDAD SOBRE PRECIO



Fuente: elaboración propia, 2024.

Se siguió la misma línea de la pregunta anterior, pero esta vez se buscaba analizar la relación que percibe las personas del costo de un servicio o producto y su calidad, por lo que se le pregunto a la población en estudio si priorizan la calidad sobre el precio, a lo que la mayor parte de la población siendo representada por un 93.3% respondió que si priorizan la calidad sobre el precio.

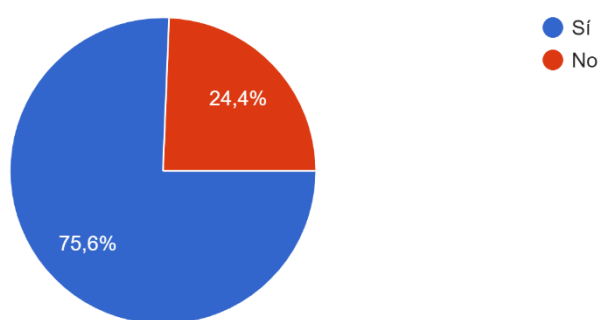
Tabla 18
CONSIDERACIÓN SI POSEE BUENA HIGIENE BUCAL

HIGIENE BUCAL	ABSOLUTO	RELATIVO
No	29	24.4%
Sí	90	75.6%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 17

CONSIDERACIÓN SI POSEE BUENA HIGIENE BUCAL



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para conocer más a la población en estudio acerca de sus costumbres de higiene bucodental y así poder desarrollar diferentes estrategias para brindar ayuda, publicidad y servicios. Se les preguntó si consideraban tener buena higiene dental, a lo que el 75.6% contestó que cepillan sus dientes después de cada comida con cepillo y crema dental, con la correcta técnica dental, además del uso de hilo dental y enjuague de acuerdo con el asesoramiento de un profesional. El restante 24.4% contestaron que no consideran tener una buena higiene bucodental.

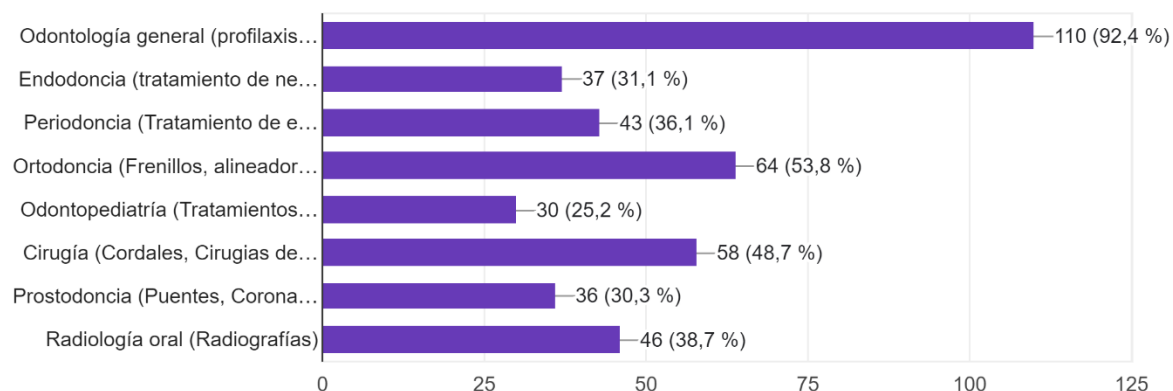
Tabla 19
SERVICIOS BUCODENTALES QUE UTILZARIA

SERVICIOS	ABSOLUTO	RELATIVO
Odontología general (profilaxis o limpiezas dentales, resinas)	110	92.4%
Endodoncia (tratamiento de nervio)	37	31.1%
Periodoncia (Tratamiento de encías)	43	36.1%
Ortodoncia (Frenillos, alineadores)	64	53.8%
Odontopediatría (Tratamientos a niños y adolescentes)	30	25.2%
Cirugía (Cordales, cirugías de dientes retenidos, Implantes dentales)	58	48.7%
Prostodoncia (Puentes, Coronas, prótesis removibles, Incrustaciones)	36	30.3%
Radiología oral (Radiografías)	46	38.7%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 18

SERVICIOS BUCODENTALES QUE UTILZARIA



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la variable uso de servicios bucodentales se buscaba conocer cuáles eran los servicios odontológicos más utilizados dentro de la población en estudio, dando como resultado para la opción más votada a la odontología general con 110 personas eligiéndola y representando un 92.4%.

Cabe recalcar que, esta pregunta permitía la selección de múltiples opciones por lo que las personas tienen la posibilidad de votar más de una opción, por lo que también se puede observar otros servicios destacar la ortodoncia con un 53.8% y es interesante porque en la

primera pregunta se observó que la población con mayor cantidad de encuestados se encontraba en 20 y 24 años, lo que quiere decir que son los que más se preocupan por la estética de sus dientes.

Luego se puede observar a las cirugías como la tercera opción más votada con un 48.7%. Sin embargo, como los demás servicios dentales no supera el 50% por lo que se puede aprovechar esto para realizar campañas de información y publicidad de estas menos votadas.

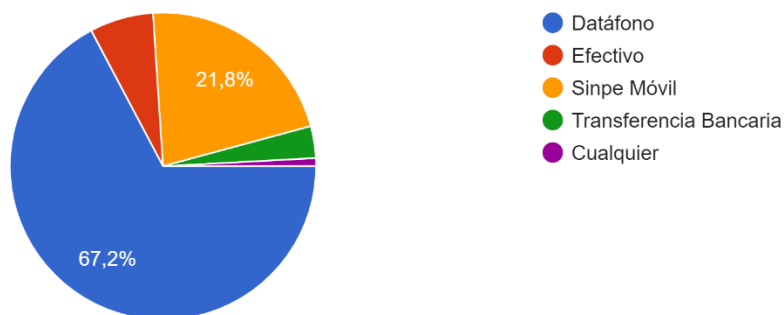
Tabla 20
MEDIO DE PAGO PREFERIDO

MEDIO DE PAGO	ABSOLUTO	RELATIVO
Datáfono	80	67.2%
Efectivo	8	6.7%
Sinpe Móvil	26	21.8%
Transferencia Bancaria	4	3.4%
Cualquier	1	0.8%
TOTAL	119	100%

Fuente: elaboración propia, 2024.

Ilustración 19

MEDIO DE PAGO PREFERIDO



Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la variable medios de pagos se consultó a los encuestados acerca de sus medios favoritos para pagar servicios bucodentales en el cual el resultado más predominante fue el datáfono por medio de las tarjetas de débito o crédito representando un 67.8% de las 119

personas encuestadas. Este anterior seguido por el sinpe móvil que es una plataforma o medio que ha cobrado popularidad en los últimos años por su facilidad de uso, este representa un 21.8% de la población en estudio.

Por otra parte, los menos usados son el pago en efectivo y las transferencias bancarias tradicionales, sumando juntas un 10.1%.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1. DE LOS RESULTADOS

Una vez analizados cada uno de los datos obtenidos gracias a la aplicación tanto del cuestionario, así como de las diferentes entrevistas se procede a hacer la discusión de los resultados.

En esta discusión se trabajó por cada uno de los objetivos de manera tal de que se pueda analizar tanto sus variables, dimensiones e indicadores.

Para el objetivo número 1 “Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia” se determinaron indicadores tales como la diferenciación de los servicios, diferenciación en los costos y diferenciación en el precio, cuando estos 3 indicadores se unen a las dimensiones del estudio que son valor agregado, valor diferenciador y valor económico, siendo así la variable en estudio la cadena de valor. Para esto se realizaron preguntas a la doctora Suee Fallas, dueña y doctora de la clínica, acerca de cuáles eran esos factores que diferenciaban los servicios de la clínica Cordero Fallas de las otras clínicas de la zona, esto para asociarlas a las estrategias genéricas, su respuesta estuvo más enfocada a la diferenciación por la calidad según la pregunta y respuesta número 1 de la entrevista. Se procedió a consultar por las vías utilizadas para reducir costos en la compra de insumos y materiales en la pregunta 2 de la entrevista, esto esperando ver si había una búsqueda por crear una diferenciación en costos como estrategia genérica. Se aprovecha cuando los depósitos dentales de confianza realizan promociones. Sin embargo, no se puede evidenciar una estrategia de costos estructurada como tal.

Además, se consultó por los precios y se encontró una limitante ya que los precios de los servicios odontológicos los define el colegio de Dentistas de Costa Rica. Se sabe que hay consultorios que no respetan estas reglas, pero dentro del marco de legalidad se deben seguir por lo que competir en este aspecto puede resultar difícil.

En el caso del objetivo número dos, “Para el objetivo determinar los socios superiores e inferiores de la cadena de valor de la clínica cordero y fallas en Santa Bárbara de Heredia” se determinaron indicadores tales como el tiempo de entrega de materiales, servicio al cliente brindado por los proveedores, costo de materiales, cantidad de promoción y publicidad en redes sociales. Cuando estos indicadores se unen a las dimensiones del estudio que son valor agregado, valor diferenciador y valor económico, siendo así la variable en estudio los socios superiores y los socios inferiores Se buscaba investigar la relación que posee la cadena de valor con la cadena de suministro desde la óptica de los socios superiores e inferiores y se esperaba un beneficio de la relación con la estrategia de diferenciación de calidad por la que va la clínica. En las preguntas 4, 5 y 6, donde se analizan los puntos mencionados anteriormente, se le pregunto a la doctora por el tiempo de entrega, la relación con los proveedores, la evaluación de los proveedores en cuanto precio y calidad. Se puede apreciar una buena relación con los proveedores lo que resulta de beneficio pues la doctora asegura incluso los mismos proveedores brindan asesoramiento a la hora de adquirir materiales e insumos, se realizan compras sin problemas y se reciben los productos al día siguiente de realizada la compra, esto sin duda ayuda en la buena gestión de la cadena de valor. En cuanto a la evaluación de los socios superiores que en este caso serian sus proveedores de materiales e insumos se busca que los productos no pierdan calidad y las marcas del producto sean las mismas que son conocidas por su buena calidad, en caso de haber un proveedor con las mismas condiciones y un mejor precio se opta por este, también se mencionó que también se evalúan ofertas fuera del país para la adquisición de estos materiales.

Por otra parte, en la parte de los socios inferiores se consultó si la clínica contaba con alguna persona o entidad que ayudara en el tema de la publicidad y manejo de redes sociales, si cuentan con una persona que realiza posteos en redes sociales una vez a la semana. Tomando en cuenta la importancia que poseen las redes sociales actualmente, se podría considerar una mayor frecuencia basándose en la otra investigación realizada por medio del cuestionario donde

se puede ver que los pacientes actuales y potenciales tienen una tendencia alta de uso de redes diariamente y que es el medio favorito por las personas para consumir publicidad.

Para el objetivo 3 “Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de servicio al cliente, utilizada por la clínica cordero y fallas en Santa Bárbara de Heredia” se determinaron indicadores tales como la negociación con los proveedores, manejo de descuentos, compras por volumen y manejo de insumos y alianzas estratégicas.

Cuando estos indicadores se unen a las dimensiones factores de diferenciación, estrategia de costos, calidad del servicio al cliente, seguimiento y ofrecimiento de servicios, atención post servicio, siendo así la variable en estudio de la estrategia genérica y servicio al cliente. Con estos indicadores y dimensiones se buscaba relacionar el impacto que puede tener las estrategias genéricas y la cadena de suministro en el servicio al cliente, por lo que se elaboraron preguntas en la entrevista con el fin de definir los impulsores utilizados por la clínica.

Un beneficio a favor de la clínica a la hora de cumplir podría ser uno de esos impulsores, por lo que se preguntó si se negocia algún tipo de beneficio a la hora de comprar, en caso de ser muy elevado los precios de compra se busca negociar con los proveedores el tiempo de pago. Por otro lado, otro impulsor de estrategias para el servicio al cliente son las promociones y descuentos a los pacientes, en este existe la limitante por la fijación de precios por parte del colegio de dentistas. Sin embargo, se maneja de forma personal con los pacientes.

También hay alianzas con otros especialistas que llegan a la clínica a brindar servicios como: ortodoncia y cirugía oral, estos permiten que el servicio al cliente sea mejor para cubrir las necesidades de los pacientes en un mismo lugar.

Acerca del manejo de inventarios y estrategias para la compra de materiales se argumentó que no hay una estrategia de compras por grandes volúmenes, se maneja un registro de materiales periódicamente y se realizan una vez al mes de acuerdo con los faltantes que hay. Por lo que podría diseñarse una mejor estrategia.

Para el objetivo 4 “Relacionar una matriz de FODA estratégica con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la clínica cordero y fallas en Santa Bárbara de Heredia”, se determinaron indicadores tales como Fortalezas de la clínica, debilidades, oportunidades, amenazas.

Cuando estos indicadores se unen a las dimensiones: calidad del servicio entregado, calidad de materiales utilizados para brindar el servicio, equipo de la clínica, siendo así la variable en estudio la gestión de la cadena de valor. Se realizó una matriz FODA, EFE y EFI para profundizar más las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de desarrollar una estrategia que convenga, se podía esperar que fortalezas y oportunidades tuvieran buena calificación y ponderación pues su estrategia de diferenciación radica en la calidad de su equipo, sus especialistas y servicio al cliente de alto nivel. Sin embargo, sus puntos débiles y áreas de mejora si son muy marcados, como se puede observar en los cuadros de matrices realizados para esta investigación, pero no difíciles de mejorar por lo que se propuso la estrategia DA para mejorar y trabajar la gestión de la cadena de valor de la clínica. Se consultó tanto a clientes como personal para ayudar a identificar cada uno de los puntos que se encuentran mencionados en la matriz FODA.

Para el quinto objetivo perfilar el cliente actual para la proyección del cliente potencial de la clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara de Heredia se determinaron indicadores tales como edad, nivel socioeconómico, frecuencia de uso, tipos de servicios, redes que usa, tiempo de uso de redes sociales, tipo de anuncios en redes, forma de pago, contenido que más le llama la atención, que use servicios bucodentales.

Cuando estos indicadores se unen a las dimensiones: Cantidad de pacientes activos, recurrencia de la asistencia, medios de captación de clientes, generación de contenido para atraer clientes, siendo así la variable en estudio los clientes actuales y clientes potenciales. Por medio de una encuesta se estudió a la población del cantón de Santa Barbara que comprende las personas entre los 20 a los 64 años, se utilizó la plataforma de Google Forms. Datos como el nivel socioeconómico se tienen que asimilar como veraces ya que el preguntar por el ingreso de

una persona es un dato sensible. Tomando lo anterior en cuenta, las personas afirmaron en un 92% ser parte de la clase media.

Con todo lo anterior se puede perfilar a estos como personas jóvenes y adultos jóvenes, ya que más del 70% de la población en estudio se encuentra entre los 20 y 30 años, según la primera pregunta del cuestionario, esto es un dato interesante ya que se podría decir que son las personas más jóvenes quienes más cuidan de su salud dental. Aunque también se puede identificar una limitante porque se utilizó una plataforma que puede ser desconocida y de difícil uso para las personas mayores. Según los datos obtenidos en la pregunta 3 y 4 del cuestionario las personas en estudio cuidan de su salud dental ya que más del 75% afirmaron haber asistido al dentista en el último año y suelen visitarlo con mayor frecuencia y sus horarios favoritos para asistir son la mañana y tarde.

Teniendo en cuenta las tendencias tecnológicas actuales es de esperarse que los medios favoritos para recibir recordatorios, ver y recibir publicidad y buscar servicios sean las redes sociales e internet. Estos fueron los medios más votados en según los datos obtenidos del cuestionario. También se puede observar esta inclinación por la tecnología en los medios de pago favoritos, ya que las personas votaron en su mayoría por el pago por tarjeta por medio del datafono, sinpe móvil y transferencia.

Por último, se puede decir que son clientes que demandan calidad pues fue de los aspectos más votados en las cualidades que de tener un servicio al cliente y que además priorizan la calidad sobre el precio.

Para el sexto y último objetivo hacer un análisis de la estructura actual de operación de la clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara de Heredia se determinaron indicadores tales Cantidad de personas colaboran en la clínica, encargados de las funciones administrativas, controles internos de calidad a los colaboradores.

Cuando estos indicadores se unen a las dimensiones como el organigrama de clínica, flujo de operación de la clínica. Siendo así la variable en estudio la estructura de operación. Por

lo general la mayoría de las clínicas dentales son manejadas por los dueños que suelen ser odontólogos por lo que las estructuras de operación no suelen ser complejas y las partes administrativas suelen ser llevadas por los mismos dueños odontólogos. Por esta razón se realizaron preguntas en la entrevista para conocer cuantas personas colaboran en la clínica y quien se encarga de las funciones administrativas. A estas preguntas la doctora contesto que en la clínica colaboran 3 odontólogos operadores de pacientes y un asistente dental, y de las funciones administrativas se encargan los dueños y odontólogos.

Con todo lo anterior, se puede decir que la estructura sigue el patrón de las clínicas dentales y que se puede trabajar en la mejora de la estructura para una mejor gestión de la cadena de valor.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivo específico	Conclusión	Recomendación
<p>Analizar la gestión actual de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Diferenciación en servicios: Se puede decir que este fue el punto donde más se destacó de forma positiva la clínica Cordero & Fallas, esto debido a la alta especialización que tienen los doctores en las diferentes especialidades odontológicas y calidad que brindan.</p> <p>Diferenciación en costos: En esta área no hay mucha diferenciación pues la clínica tiene como prioridad los productos de calidad por lo que su enfoque está en conseguir los mejores insumos sin importar el costo, aunque si se hace una investigación para ver cual proveedor brinda el mejor producto al mejor costo.</p> <p>Diferenciación en precios: No hay diferenciación como tal en los precios ya que se utilizan los que estipula en colegio de dentistas por lo que estos están iguales a lo de las demás clínicas.</p> <p>Cadena de valor: La entrega del servicio a los clientes fue muy buena, pues se les brinda calidad y una atención personalizada. Sin embargo, la parte administrativa de la clínica tiene áreas de mejora importantes como el manejo de controles y la implementación de un sistema funcional para el mejor monitoreo de toda la parte administrativa.</p>	<p>Diferenciación en servicios: Se podría ampliar más los horarios y también brindar más detalle en la atención al cliente en sus citas, como dar seguimiento a los pacientes por el medio preferido del cliente.</p> <p>Diferenciación en costos: Realizar una evaluación de todos los costos y gastos de la clínica para ver si se está realizando alguno que sea necesario o que se pueda hacer de forma más eficiente. Además de seguir en el mejoramiento de las negociaciones con los proveedores.</p> <p>Diferenciación en precios: Evaluar las posibilidades de realizar promociones a los pacientes o descuentos para que se pueda generar competitividad en los precios.</p> <p>Cadena de valor: Implementar controles para monitorear las tareas de los colaboradores y que también permitan a los doctores y dueños poder enfocarse más en sus especialidades. También el uso de sistemas que permitan tener un mejor control de inventario para saber cuántos insumos se usa por periodos de tiempo y así poder promediar y proyectar gastos. Por otra parte, implementar cursos para que los colaboradores se eduquen con nuevas tecnologías y procedimientos para mantenerse actualizados y mejorar la cadena de valor.</p>

<p>Determinar los socios superiores y los socios inferiores de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Tiempo de entrega de materiales: El tiempo de entrega de materiales al solicitarlos a los proveedores es bueno siendo estos entregados al día siguientes después del pedido.</p> <p>Servicio al cliente brindado: La percepción de la clínica en cuanto el servicio brindado por parte de los proveedores es muy bueno debido a que hay una relación de años trabajando con los depósitos dentales.</p> <p>Costo de materiales: Se puede decir que este es uno de los puntos de conflicto ya que los costos de materiales pueden ser altos porque se prioriza la calidad de los insumos, aunque se trata de negociar el precio, estos no dejan de ser caros.</p> <p>Cantidad de promoción y publicidad en redes sociales: En este punto se puede observar que las publicaciones de promociones y publicidad son muy pocas en redes sociales, siendo un punto débil de la clínica considerado la importancia de las redes sociales actualmente para promocionar servicios y productos.</p> <p>Socios superiores y Socios inferiores: Hay muchas áreas de oportunidad en cuanto a los socios superiores e inferiores de la cadena de valor que podrían ayudar a la clínica Cordero Fallas a alcanzar una mejor gestión de esta.</p>	<p>Tiempo de entrega de materiales: En este aspecto, aunque el tiempo de entrega es muy bueno, la recomendación podría ser revisar bien la lista de materiales para no olvidar el pedido y así poder aprovechar el buen tiempo de entrega y evitar atrasos por pedidos erróneos.</p> <p>Servicio al cliente brindado: Seguir manteniendo las buenas relaciones con los proveedores por medio del correcto manejo de las responsabilidades, como cumplir con los pagos.</p> <p>Costo de materiales: Diseñar una estrategia de compras que permita la compra de materiales en mayor cantidad para negociar una mejora en los precios y así bajar los costos de los insumos.</p> <p>Cantidad de promoción y publicidad en redes sociales: Aprovechar el amplio catálogo de redes sociales que se usan actualmente, no solo ofrecer promociones de tratamientos y servicios, sino que también generar contenido como él porque es importante la salud bucodental y de tratamientos especializados, aprovechando el desconocimiento de las personas acerca de ciertas especialidades dentales. Se puede crear contenido audiovisual en TikTok e Instagram.</p> <p>Socios superiores y Socios inferiores: Contratar una persona que realice la creación de contenido constante en redes sociales para generar interacción con los actuales y potenciales cliente. Seguir con el buen manejo de los proveedores para que se puedan mantener los beneficios actuales y explorar nuevos beneficios.</p>
---	--	--

<p>Catalogar los impulsores de la estrategia genérica de servicio al cliente, utilizada por la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Negociación con los proveedores: La negociación se da por parte de la clínica y los proveedores, siempre se busca obtener los productos de calidad al proveedor que ofrezca el mejor precio.</p> <p>Manejo de Descuentos: El manejo de los descuentos es casi nulo ya que muchos son prohibidos por parte del colegio de dentistas quien es quien pone los precios de los servicios.</p> <p>Compras por volumen y manejo de insumos: Se puede decir que el manejo de este indicador por parte de la clínica no es lo más óptimo, ya que se realizan pedidos conforme van faltando los insumos y tampoco se tiene un seguimiento y medidas de uso de los materiales para saber cuánto se utiliza en promedio de materiales por servicio brindado.</p> <p>Alianzas estratégicas: La clínica aprovecha las alianzas estratégicas con otros especialistas para brindar servicios que quizás no están dentro de la especialización de los doctores. Además de convenios con otras clínicas.</p> <p>Estrategia genérica: La estrategia de la clínica se basa completamente en la calidad, su principal punto de diferenciación se encuentra en su trato y servicio especializado de alta calidad. Por otra parte, no hay diferenciación de costos de cara a los clientes.</p> <p>Servicio al cliente: El buen servicio al cliente es uno de los pilares y valores de la clínica Cordero Fallas, brindando un servicio de transparencia con el paciente y especializado, que toma en cuenta cada diferencia y necesidad de los pacientes, como se mencionó anteriormente este es el punto de diferenciación de la clínica.</p>	<p>Negociación con los proveedores: Ampliar el catálogo de contactos para explorar más proveedores que puedan brindar igual productos de calidad a un mejor precio.</p> <p>Manejo de Descuentos: Consultar con un experto para explorar formas de poder ofrecer promociones y descuentos a los pacientes para ser más competitivos en cuanto a precios a los pacientes.</p> <p>Compras por volumen y manejo de insumos: Crear un registro para el manejo de inventario y de uso de este para poder hacer pedidos más anticipados y de cantidades más grandes para poder aprovechar descuentos por compras por volumen. La creación de un registro permitiría la medición de costos promedios por tipo de servicio brindado.</p> <p>Alianzas estratégicas: Aunque ya se cuenta con buenas alianzas estratégicas, se podrían buscar nuevas para ampliar las especialidades odontológicas que se brindan como servicios especialidades de radiología para los pacientes a un buen costo.</p> <p>Estrategia genérica: Como se mencionó en los puntos anteriores, se debe explorar opciones para poder brindar descuentos y promociones a los descuentos para competir y diferenciarse en precios.</p> <p>Servicio al cliente: Dar un trato aún más especializado, como seguimiento por el medio de comunicación favorito del cliente, anotar los momentos preferidos del cliente para ser recordado de sus citas. Hacer un benchmarking con otras clínicas para ver que estrategias utilizan en el servicio al cliente.</p>
--	--	---

<p>Relacionar una matriz de FODA estratégica con mejoras de la gestión de la cadena de valor de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Fortalezas: Se puede concluir que las fortalezas de la clínica son su mayor diferenciador a nivel de estrategias genéricas, debido a que su punto diferenciador es la calidad de su personal altamente calificado y buen equipo, su atención personalizada, buena ubicación y moderno sistema para agendar citas y otras funciones que mejoran la cadena de valor de la clínica.</p> <p>Debilidades: Estas se hacen muy presentes y se mencionan en diferentes puntos del proyecto, se puede decir que son muy notables en su afectación a su cadena de valor, ya que afecta en la captación de clientes, además de la deficiencia en la gestión administrativa y otras habilidades.</p> <p>Oportunidades: La clínica posee buenas oportunidades para competir en el mercado en base a su diferenciación de calidad.</p> <p>Amenazas: Estas evidencian la necesidad u oportunidad para también buscar la diferenciación de costos para poder competir teniendo en cuenta la fijación de precios del colegio de Dentistas y el aumento de nuevas clínicas que cobran bajo los precios establecidos.</p> <p>Gestión de la cadena de valor: según el análisis realizado se puede decir que la clínica se encuentra bien de cara a competir en el mercado, hay muchos puntos de mejora en las debilidades y amenazas. Sin embargo, las matrices EFE y EFI indican que se encuentra en una buena situación.</p>	<p>Fortalezas: Mantener cada uno de los puntos mencionados en las fortalezas y buscar potenciar más la personalización del servicio para crear una alta satisfacción del cliente.</p> <p>Debilidades: Establecer horarios predefinidos y revisar la agenda con amplia anterioridad para ver la posibilidad de respetar la agenda y así poder contrarrestar la cancelación de citas, tomar en cuenta los resultados de este proyecto para generar más contenido y publicidad aprovechando las nuevas tecnologías y empezar cursos para el aprendizaje administrativo y de otros idiomas. además del aprovechamiento de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial para a comunicación con el cliente.</p> <p>Oportunidades: Implementar los cambios mencionados en cuanto la ampliación de gama de servicios y la adquisición del equipo especializado para brindar más comodidad al cliente.</p> <p>Amenazas: Generar contenido en redes sociales para enfatizar la necesidad de un buen servicio de calidad y materiales de calidad en la salud bucodental, además de resaltar la experiencia de los doctores y como esta puede ser beneficioso para los pacientes actuales y potenciales. Consultar profesionales para explorar opciones para mejorar los precios a los clientes o brindar promociones, llegar a acuerdos comerciales para poder mejorar los servicios de parqueo para los clientes.</p> <p>Gestión de la cadena de valor: Mantener la calidad en el servicio y poner atención al detalle para tener un trato al cliente más especializado y desarrollar un plan para empezar a trabajar cada uno de los puntos a mejorar en las debilidades y amenazas.</p>
--	--	---

<p>Perfilar el cliente actual para la proyección del cliente potencial de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia</p>	<p>Edad: Los resultados indicaron según la población en estudio que la mayor cantidad de personas encuestadas se encuentran en el rango de edad de 20 a 24 años.</p> <p>Nivel Socioeconómico: Los resultados concluyeron que las personas en estudio en su mayoría consideran ser clase media.</p> <p>Frecuencia de uso: Los resultados indicaron que más de un 75% de los encuestados han utilizado servicios bucodentales en el último año al menos una vez, por lo que se concluye que la mayoría de las personas asisten y visitan con constancia al dentista para requerir sus servicios.</p> <p>Tipos de servicios preferidos: Los servicios más utilizados por los usuarios en estudio son la odontología general, ortodoncia y los servicios de cirugía bucal. También se identificó un alto desconocimiento acerca de ciertos servicios bucodentales.</p> <p>Redes que usa: Se concluyo que las redes más utilizadas por los usuarios son Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp, X.</p> <p>Tiempo de uso de redes sociales: Se concluyo que el uso de las redes sociales por parte de los individuos en estudio es alto, ya que en su mayoría mínimo las utilizan una hora al día y llegando a usarlas hasta más de 5 horas diarias.</p> <p>Tipo de anuncios en redes: según los resultados de la investigación realizada por medio de la encuesta se puede concluir que las personas prefieren el contenido audiovisual, pues las opciones más votadas fueron las historias de plataformas como: Facebook, Instagram, TikTok. Además, votaron que les gusta contenido en video en plataformas como Tiktok, Instagram Reels y YouTube.</p> <p>Forma de pago: Los medios de pago preferidos por las personas son todos aquellos digitales o electrónicos, siendo el predominante el pago por datafono</p>	<p>Edad: Crear contenido promocional y publicitario para diferentes grupos de la población, contemplando desde niños hasta adultos mayores y resaltando la importancia de la salud bucal.</p> <p>Nivel socioeconómico: Se podrían hacer planes odontológicos que puedan atraer más clientes a quienes el factor económico pueda ser un impedimento.</p> <p>Frecuencia de uso: Utilizar las redes sociales creando contenido fomentando la importancia de los chequeos periódicos e la salud dental.</p> <p>Tipos de servicios preferidos: En este punto también se pueden apalancar de las rees sociales para mostrar y dar información de los servicios menos conocidos y dar más visibilidad aun de los servicios que ya tiene popularidad.</p> <p>Redes que usa: Muchas de las recomendaciones en este objetivo se basa en las redes sociales debido a que se utilizan mucho actualmente, por lo que la recomendación es contratar a una persona que genere contenido y maneje las redes sociales de la clínica.</p> <p>Tiempo de uso de redes sociales: Aprovechar el aumento y la importancia de las redes sociales y crear contenido de todos los tipos en la mayoría de las plataformas para captar más población, además pagar las tarifas para que se más visible.</p> <p>Tipo de anuncios en redes: Generar contenido audiovisual didáctico, ya que es el tipo de contenido que más les gusta a las personas.</p> <p>Forma de pago: Mantener los servicios de pago con los que se cuentan actualmente.</p> <p>Que use servicios bucodentales: Incentivar por medio de publicidad a aquellas personas que no utilizan los servicios bucodentales.</p> <p>Cliente actual: Brindar un servicio más personalizado tomando en cuenta como los medios favoritos para recibir recordatorios, las horas preferidas para asistir a las citas y brindarle más</p>
---	---	---

	<p>utilizando las tarjetas de crédito o débito.</p> <p>Contenido que más le llama la atención: Se puede concluir que el contenido que más llama la atención es todo aquel que posee material audiovisual.</p> <p>Que use servicios bucodentales: Todos los encuestados argumentaron utilizar servicios bucodentales y es su mayoría con una frecuencia de una vez al año mínimo.</p> <p>Cliente actual: Se puede decir que una gran parte de los clientes son personas jóvenes que rondan los 20 a 29 años, quienes prefieren en su mayoría los medios digitales para consumir publicidad y a su vez realizar pagos por servicios, que prefieren la calidad sobre el precio en un servicio bucodental y que pertenecen en su mayoría a la clase media.</p> <p>Cliente Potencial: En cuanto al cliente potencial se puede decir que hay muchos canales para poder captar y que hay un alto número de la población que podría convertirse en clientes de la clínica. que también son personas en su mayoría adultos jóvenes que prefieren los medios tecnológicos para para el uso de servicios y que buscan un servicio lo más personalizado posible.</p>	<p>facilidades para causar mayor satisfacción en los clientes actuales.</p> <p>Cliente Potencial: Como se mencionó anteriormente, apalancarse e las redes sociales para generar contenido que muestre los servicios de la clínica y donde se resalte la calidad que se brinda en la clínica y el equipo con el que se cuenta. Todo esto en redes sociales, ya que es el mejor canal para captar clientes actualmente.</p>
--	--	---

<p>Hacer un análisis de la estructura actual de operación de la Clínica Cordero y Fallas en Santa Bárbara, Heredia.</p>	<p>Cantidad de personas colaboran en la clínica: De forma fija solo 4 personas colaboran como parte de la planilla fija, estos serían los doctores y una asistente. Por lo que la parte operativa se ve bien cubierta y se podría decir que por esta razón la parte operativa es una fortaleza.</p> <p>Encargados de las funciones administrativas: se concluye que esta parte es una de las áreas de oportunidad de la clínica ya que son los dos doctores quienes se encargan de estas tareas.</p> <p>Controles internos de calidad a los colaboradores: No existe ningún control que permita medir la calidad y eficiencia del trabajo de los colaboradores.</p> <p>Estructura de operación: Se puede observar que hay una clara deficiencia en la estructura debido que el personal que se dedica a la operación odontológica se dedica también a las partes administrativas con poco conocimiento de este, por lo que se puede decir que hay una gran área de oportunidad en la estructura de operación.</p>	<p>Cantidad de personas colaboran en la clínica: Se puede mantener la misma cantidad de personas, pero se puede hacer una descripción de puesto para distribuir las tareas a realizar.</p> <p>Encargados de las funciones administrativas: Se podría hacer consultorías para llevar un mejor manejo de la parte administrativa e identificar cada parte de la cadena de valor que se deba cambiar o mejorar.</p> <p>Controles internos de calidad a los colaboradores: Se deben implementar controles para poder medir que las tareas se estén cumpliendo, llevando un manejo eficiente de los recursos, materiales y tiempo.</p> <p>Estructura de operación: Definir mejor las funciones de cada colaborador en base a las necesidades de la clínica y sus metas. Además de encontrar una persona que brinde consultorías o ayuda a la clínica en las gestiones administrativas para mejorar el manejo de inventario, las proyecciones de gastos e ingresos, entre otras.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Referencias

- Sánchez Galán, J. (1 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Marzo de 2024, de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/coste-costo.html>
- Araya Peralta, D. (2023). *UH Biblioteca Digital*. Recuperado el 11 de Abril de 2024, de uh.knimbus.com: <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/7871>
- Ariza, J., & Ariza, J. (2021). *Comunicación y atención al cliente*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=16782&pg=&ed=>
- David, F., David, F., & David, M. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=9160&pg=&ed=>
- Gomez, D. (5 de Abril de 2023). *HubSpot*. Recuperado el 19 de February de 2024, de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/service/buen-servicio-a-clientes>
- Hernández Sampier, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31455>
- Imbwaga, E. (27 de Septiembre de 2023). *Kabarak Journal of Research and Innovation*. Recuperado el 11 de Abril de 2024, de journals.kabarak.ac.ke: <https://journals.kabarak.ac.ke/index.php/kjri/article/view/368>
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administracion Contemporanea*. Mc Graw Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Marketing*. Pearson Educación. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=16782&pg=&ed=>
- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2023). *Direccion de Marketing*. Pearson. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

-
- María Alonso. (18 de 11 de 2022). *asana*. Recuperado el 15 de 02 de 2024, de asana.com/:
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Moreno, J. (24 de Julio de 2023). *HubSpot*. Recuperado el 19 de February de 2024, de
blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/service/crear-perfil-cliente>
- Ortí Camallonga, S. (22 de 02 de 2024). <https://www.consuunt.es/>. Obtenido de
<https://www.consuunt.es/>: <https://www.consuunt.es/estrategias-genericas-de-porter/>
- Pozo Nieto, A. (10 de Febrero de 2020). *Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena*.
Recuperado el 11 de Abril de 2024, de repositorio.upse.edu.ec:
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5276>
- Pursell, S. (30 de Enero de 2023). *HubSpot*. Recuperado el 19 de Febrero de 2024, de
blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>
- Quiroa, M. (1 de Julio de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Marzo de 2024, de
economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diferenciacion.html>
- Quiroa, M. (1 de Abril de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Marzo de 2024, de
economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-en-costos.html>
- Rios Prieto, J. (2022). *ALICIA CONCYTEC*. Recuperado el 11 de Abril de 2024, de
alicia.concytec.gob.pe: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/11617>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2023). *Administracion*. Pearson. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870>
- Sanchez Galan, J. (1 de Septiembre de 2021). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Marzo de
2024, de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- Santos, D. (02 de Mayo de 2023). *HubSpot*. Recuperado el 19 de February de 2024, de
blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia>
- Solano, M. (2022). *Studocu*. Recuperado el 27 de February de 2024, de studocu.com:
<https://www.studocu.com/latam/user/36423643?origin=uploader-suggestion>

Tello Cevallos, L. (Mayo de 2023). *Repositorio Digital Uiversidad Tecnica de Ambato*.

Recuperado el 11 de Abril de 2024, de repositorio.uta.edu.ec:

<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38667>

Villarreal Alfaro, M. (2021). *UH Biblioteca Digital*. Recuperado el 11 de Abril de 2024, de

uh.knimbus.com: <http://198.27.66.206:8080/xmlui/handle/123456789/6700>

ANEXOS

Entrevista:

Consentimiento informado

1. ¿Por qué consideran que los servicios que se brindan en la clínica se diferencian de los de otras clínicas en el cantón?

Ofrecemos Odontología Especializada, con equipos modernos, materiales de calidad y profesionales responsables y capacitados.

2. ¿De qué manera busca la clínica reducir los costos en la compra de insumos, materiales e instrumentos?

Por medio de cotizaciones con los diferentes proveedores y aprovechamos cuando los depósitos dentales de confianza realizan promociones.

3. En cuanto a los precios de los servicios, ¿qué beneficios reciben los pacientes en el precio que pagan por los servicios?

Los precios son los que define el Colegio de Cirujanos Dentistas el cual es el regulador de las tarifas que debemos manejar en todos los consultorios dentales.

4. Una vez generadas las órdenes de compra a los proveedores, ¿cuánto tarda el proveedor en entregarlos?

Al día siguiente de realizada la compra

5. ¿Qué tan buena consideran la relación con los proveedores y el servicio al cliente que ellos brindan a la clínica?

Muy buena, ya que realizamos las compras sin mayores problemas y recibimos asesoramiento de los proveedores.

6. ¿Se ha evaluado si los costos que ofrecen los proveedores por los materiales, insumos e instrumentos van acorde a la calidad y si hay otros proveedores que también ofrezcan productos de la misma calidad a un mejor precio?

Si los costos son menores, las marcas son las mismas y la calidad se mantiene si se realizan compras a otros proveedores locales o fuera del país.

7. ¿Hay alguna entidad o persona que les ayude a manejar redes sociales? Y de ser así, ¿con qué frecuencia se hacen publicaciones de la clínica y de promoción de sus servicios?

Si tenemos un encargado de redes sociales

Una vez por semana hace posteos de la Clínica con información de los tratamientos dentales que ofrecemos.

8. ¿A la hora de realizar compras se busca negociar con los proveedores algún tipo de beneficio en el costo a favor de la clínica?

Si el costo del equipo es muy elevado, negociamos el tiempo del pago.

9. ¿Cómo maneja la clínica las promociones y descuentos para los pacientes?

De forma personal

10. Cuando compran insumos, materiales o instrumentos para la clínica, ¿qué estrategia utilizan (compras de grandes cantidades, de acuerdo con la cantidad de pacientes agendados)?

Los pedidos se realizan por medio de un registro de control de materiales periódicamente. Los pedidos se realizan una vez al mes.

11. ¿Poseen alguna alianza estratégica con alguna otra clínica o especialista para ofrecer otro tipo de tratamientos que diversifiquen el catálogo de servicios de la clínica?

Sin con especialistas en Ortodoncia que es de planta y Cirugía oral, que llega a la Clínica a brindar el servicio para alguna necesidad especial, de algún paciente.

12. ¿Cuántas personas colaboran en la clínica actualmente y qué función cumplen?

3 odontólogos (operadores de pacientes)

1 asistente dental

13. ¿Quién se encarga de las funciones administrativas de la clínica?

Dos Odontólogos.

14. ¿Existe algún control interno para medir la calidad y eficiencia del trabajo de los colaboradores?

No

Cuestionario

1. ¿Cuál es su edad actual?
2. ¿Cuál es su nivel de ingresos económicos?
3. ¿Cuál es su lugar de residencia?
4. ¿Ha utilizado previamente servicios de salud bucodental?
5. ¿Con qué frecuencia suele visitar servicios de salud bucodental?
6. ¿Cuáles son sus horarios preferidos para agendar citas dentales?
7. ¿Cómo le gustaría recibir recordatorios para sus citas dentales?
8. ¿Con cuánta antelación prefiere recibir estos recordatorios?
9. ¿Prefiere que su familia reciba atención dental en la misma clínica?
10. ¿Cuánto tiempo dedica a las redes sociales diariamente?
11. ¿Qué tipo de anuncios prefiere ver en redes sociales?
12. ¿Cómo busca habitualmente servicios de salud bucodental? (Redes sociales, internet, periódico, referencias)
13. ¿Qué aspectos considera importantes en un servicio que brinde atención al cliente de calidad?
14. ¿Prioriza la calidad del servicio por encima del precio?
15. ¿Considera que aplica correctamente las medidas de higiene bucal a diario?

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Brandon Josue Vivas Jiron , mayor de edad, cédula de identidad número 4-0247-0974 , en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE CLÍNICA CORDERO Y FALLAS, SANTA BÁRBARA, HEREDIA, BASANDOSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PRIMER CUATRIMESTRE 2024” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 3 de abril del año dos mil veinticuatro.



Brandon Josue Vivas Jiron

Cédula de identidad: 4-0247-0974

FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG

Heredia, 4 de Abril de 2024

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

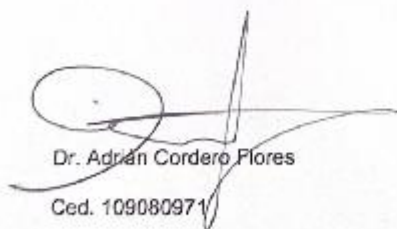
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Regente de la Clínica Dental Drs. Cordero y Fallas, brindo autorización para que el estudiante Brandon Vivas Jirón, cédula de identidad 4-0247-0974, desarrolle en esta Clínica Dental, el trabajo de investigación titulado: "GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE CLÍNICA CORDERO Y FALLAS, SANTA BÁRBARA, HEREDIA, BASÁNDOSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PRIMER CUATRIMESTRE 2024".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta Clínica Dental.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico acorderof@drscorderoyfallas.com, o al teléfono 2289 5893.

Atentamente,



Dr. Adrián Cordero Flores
Ced. 109080971

Clínica Dental Drs. Cordero y Fallas

CARTA DE TUTOR



San José, 8 abril 2024

Departamento de registro
Carrera Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana

Estimado(a) señor(a):

El estudiante, Brandon Josue Vivas Jiron, cédula de identidad número 4-0247-0974, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: "gestión de la cadena de valor de Clínica Cordero y Fallas, Santa Bárbara, Heredia, BASÁNDOSE en la estrategia competitiva de servicio al cliente primer cuatrimestre 2024", la cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**MAURICIO GARITA
SEGURA**

Mauricio Garita Segura

Cédula 401790688

Firmado digitalmente por
MAURICIO GARITA SEGURA
Fecha: 2024.04.08 17:34:55 -06'00

CARTA DE LECTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE
GRADUACIÓN

San José, 03 de abril de 2024

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

EL suscrito Brandon Josue Vivas Jiron, con número de identificación 4-0247-0974 autor (a) del trabajo de graduación titulado "GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE CLÍNICA CORDERO Y FALLAS, SANTA BÁRBARA, HEREDIA, BASANDOSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PRIMER CUATRIMESTRE 2024" presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresa con Énfasis en Gerencia de Negocios; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, SI muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

CARTA DE LECTOR

San José, 15 de abril del 2024

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

El estudiante **Brandon Josué Vivas Jirón**, cédula de identidad **4-0247-0974**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Gestión de la cadena de valor de Clínica Cordero y Fallas, Santa Bárbara, Heredia, basándose en la estrategia competitiva de servicio al cliente primer cuatrimestre 2024”** el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Empresas con Énfasis en Gerencia de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

NELSON
HIDALGO
GUILLEN (FIRMA)

Firmado digitalmente
por NELSON HIDALGO
GUILLEN (FIRMA)
Fecha: 2024.04.15
13:47:53 -06'00'

Lic. Nelson Hidalgo Guillén

Cédula de identidad 1-0973-0317

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 46588.