Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Maestría en Inteligencia de Negocios y Ciencia de Datos

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Estrategias de Recuperación y Crecimiento Financiero para Clínicas Dentales: Un Enfoque Competitivo en el Mercado Ecuatoriano"

Nombre: Ingeniero Esteban Vega

Bajo la dirección de: Msc.Alexandra Arciniegas

SÍNTESIS:	Un corporativo dental en Ecuador enfrenta una caída en ingresos, baja retención de clientes, y problemas operativos. Este caso de negocio propone estrategias para recuperar el crecimiento, mejorar la percepción del cliente y optimizar procesos internos.
DESCRIPCIÓN:	El corporativo dental cuenta con varias sedes en diferentes ciudades del país y enfrenta desafíos como la falta de indicadores de satisfacción, sistemas tecnológicos obsoletos, y un entorno económico desfavorable. La solución priorizada incluye ajustes en precios, estrategias de fidelización, encuestas automatizadas y mejora tecnológica.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Incrementar los ingresos en un 15% anual, mejorar la percepción del servicio y consolidar la satisfacción del cliente mediante ajustes de precios competitivos y medidas de fidelización.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Incrementar la competitividad de las clínicas mediante el aumento sostenido de ingresos, captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales, asegurando la sostenibilidad financiera.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Ajuste Estratégico de Precios (prioridad principal). Programa de Fidelización. Encuestas Automatizadas y Gestión Postventa. Integración de Sistemas ERP-CRM.

1. Oportunidad o Problema

1.1. Premisa y contexto de la Organización.

Corporativo Tintín Pazmiño es una organización ecuatoriana dedicada al servicio odontológico con una trayectoria de más de 36 años en el mercado. Fundada en 1986, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en el cuidado y perfeccionamiento de las sonrisas de sus pacientes, tanto a nivel nacional como internacional. Su compromiso con la calidad, calidez y ética profesional ha sido la base de su éxito y fidelidad de sus clientes.

El giro de negocio de Corporativo Tintín Pazmiño se centra en la prestación de servicios odontológicos integrales, que abarcan desde tratamientos básicos hasta procedimientos de alta especialización. La empresa se distingue por ofrecer tecnología de vanguardia, atención personalizada y una infraestructura que permite optimizar los tiempos de tratamiento, lo que se traduce en mejores resultados para sus pacientes.

Sin embargo, en los últimos años, la organización ha enfrentado un decrecimiento en sus ventas, (Ver Figura 1, donde se presenta la tendencia de ventas totales y la variación porcentual año a año). lo que refleja la necesidad de evaluar su situación actual, identificar áreas de mejora y plantear estrategias que le permitan recuperar su posición competitiva en el mercado odontológico y confianza de los pacientes.

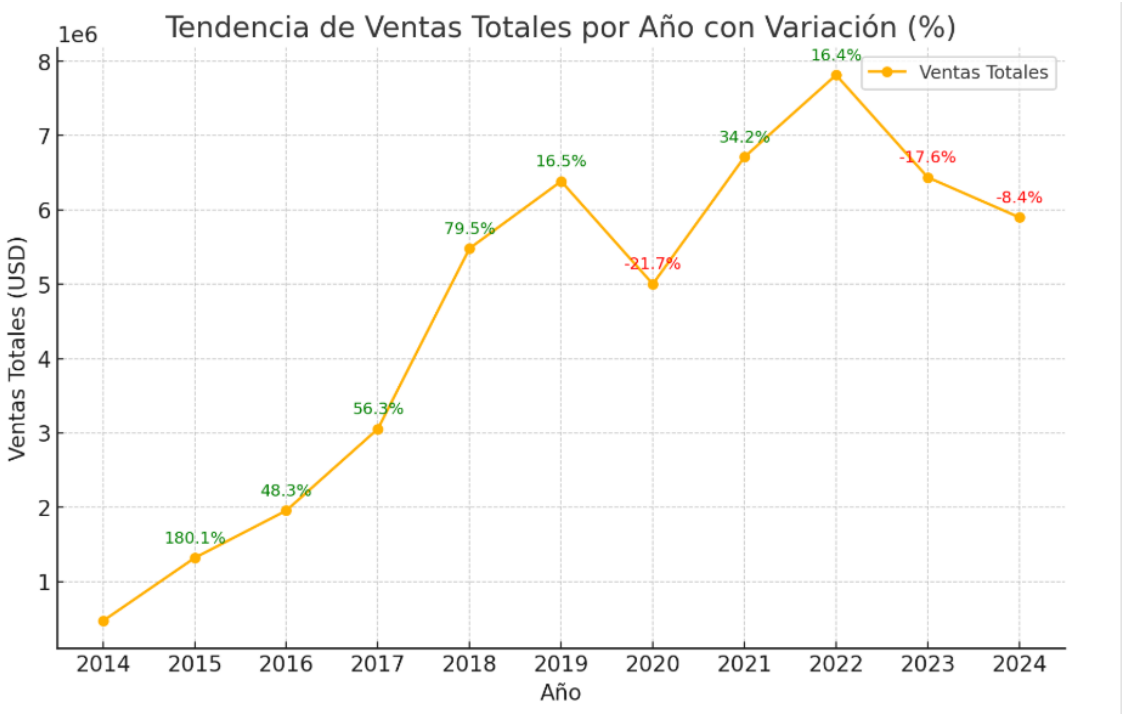


Figura 1

Tendencia de ventas totales por año con variación porcentual (%). Elaboración propia.

En los dos últimos años ha tenido una disminución de ventas decreciendo un 17,6% en el año 2023 y para el año 2024 se espera decrecer un 8.4% en ventas lo que marca una tendencia a la baja para los próximos años. Si se mantiene así las ventas y su tendencia podrían llegar a niveles inferiores a los 4 millones anuales (Ver Figura 2 donde se presenta proyección de ventas) lo cual pone en peligro el negocio y su funcionamiento a futuro.

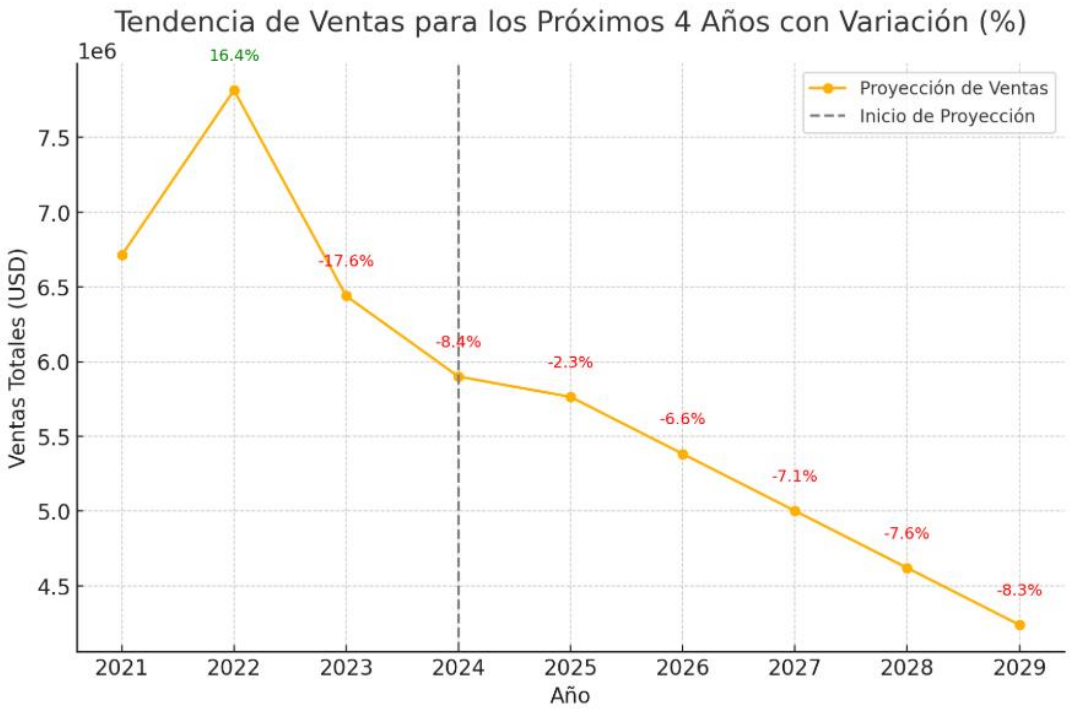


Figura2

Proyección de ventas con variaciones porcentuales%. Elaboración propia.

Para el autor (FasterCapital, 2023) la previsión de ventas es un aspecto crítico de la planificación y estrategia empresarial, permitiendo a las empresas anticipar la demanda y tomar decisiones informadas. Con esta premisa es vital contrarrestar la tendencia y mejorar el nivel de ingreso para el corporativo dental.

Perspectiva de Clientes

En cuanto a la atención y satisfacción del cliente las calificaciones obtenidas en redes sociales y Google reflejan una percepción negativa por parte de los clientes hacia los servicios ofrecidos (Ver Sitio Web 1) . Este fenómeno puede deberse a diversas causas, como experiencias

insatisfactorias, problemas en la comunicación, o la falta de seguimiento posterior al tratamiento. Las reseñas negativas en plataformas públicas no solo afectan la reputación de la organización, sino que también reducen la probabilidad de captar nuevos pacientes, quienes toman decisiones informadas basándose en opiniones en línea. Por otra parte actualmente, no se dispone de un mecanismo formal para evaluar la satisfacción de los pacientes con los tratamientos recibidos. Esto impide identificar áreas de mejora clave, medir el nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente y desarrollar estrategias para fidelizarlos. Sin información precisa sobre la experiencia del paciente, la organización carece de datos críticos para tomar decisiones centradas en el cliente.

Datos recientes muestran que, de un total de 32,000 pacientes atendidos a lo largo de la operación del corporativo, solo 3,108 corresponden a pacientes antiguos y 3,803 a pacientes nuevos. Además, el ticket promedio de pacientes antiguos es de $921.28, significativamente superior al de los pacientes nuevos, que es de $734.29. Esto refuerza la importancia de estrategias que promuevan la retención y fidelización de clientes, pues los pacientes recurrentes aportan mayor valor al negocio.

Tabla 1

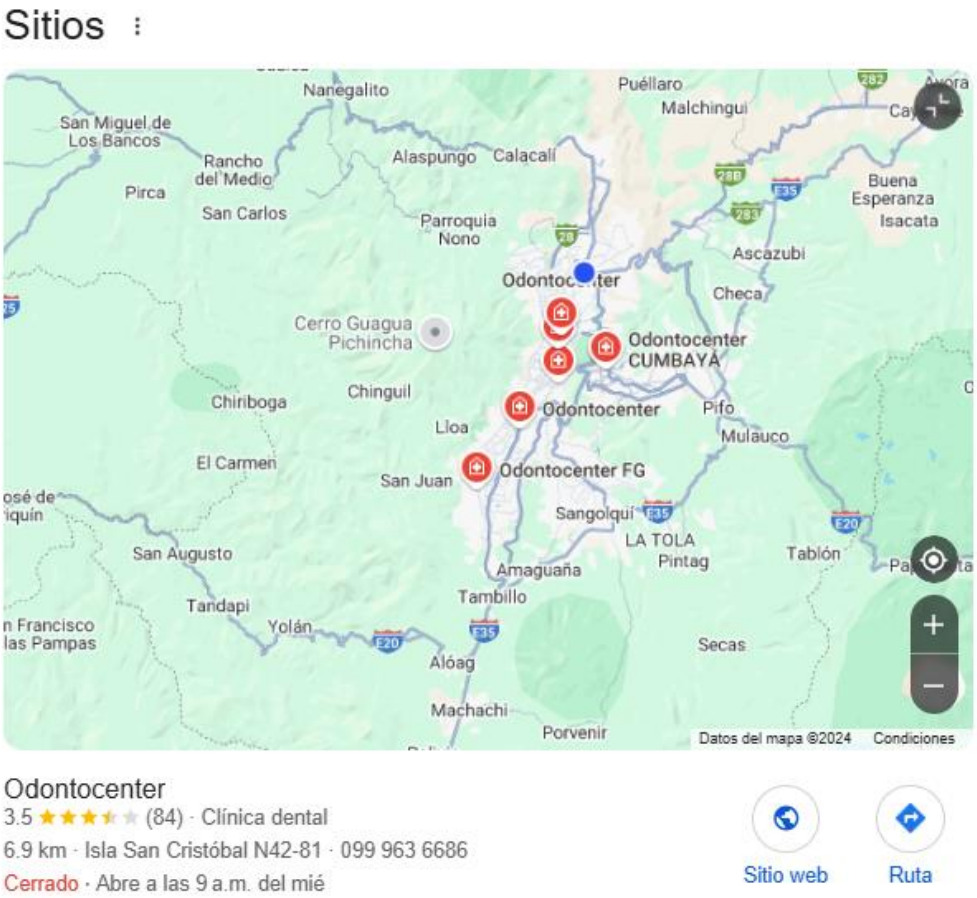
Pacientes nuevos y antiguos con su ticket promedio y tasa de retención.

Categoría	Cantidad	Porcentaje (%)	Boleto Promedio ($)
Pacientes Totales (12 años de data)	32.000	100%	-
Pacientes Antiguos	3.108	10%	$921

Pacientes nuevos	3.803	12%	$734

Elaborado por autor

Para el autor (Kotler, 2016) las empresas que gestionan adecuadamente la experiencia del cliente logran ventajas competitivas sostenibles en mercados saturados.Esto refuerza la necesidad de medir y mejorar la satisfacción del paciente.



Sitio Web 1

Google (2023). Opiniones público recuperado de Google Opiniones.,

www.google.com/opiniones.

1.2. Identificación del Problema

La organización Corporativo Tintín Pazmiño enfrenta múltiples desafíos que limitan su competitividad en el mercado odontológico. Uno de los problemas clave es la dependencia de procesos manuales y sistemas desactualizados, lo que genera ineficiencias operativas significativas. La ausencia de un sistema ERP moderno limita la capacidad de integrar áreas críticas como facturación, inventarios, gestión de citas y seguimiento de pacientes. Esta desconexión no solo ralentiza las operaciones diarias, sino que también dificulta la toma de decisiones estratégicas basadas en datos en tiempo real, afectando directamente la agilidad y precisión en la gestión empresarial.

Adicionalmente, la falta de integración tecnológica impide una conexión eficiente con otros sistemas y plataformas, lo que reduce la competitividad de la organización en un entorno cada vez más digitalizado. Para el autor (Datasur, s.f.) el Business Intelligence (BI) se ha consolidado como una herramienta fundamental en este contexto. Según Datasur, el BI permite transformar datos complejos en información clara y precisa, mejorando y optimizando la toma de decisiones en las empresas. Al analizar grandes volúmenes de información, las empresas pueden identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora que les permiten tomar decisiones más acertadas y fundamentadas.

Contexto del problema

El decrecimiento en las ventas observado en los últimos años evidencia la falta de estrategias adaptadas a las necesidades actuales del mercado. Según los datos recientes, las ventas totales decrecieron un 17.6% en 2023 y se espera una reducción adicional del 8.4% en 2024 , proyectando una tendencia a la baja que podría llevar a ingresos anuales inferiores a 4 millones de dólares en el corto plazo. Esta situación pone en riesgo la viabilidad financiera del negocio.

En términos de experiencia del cliente, las calificaciones negativas en redes sociales y Google reflejan problemas significativos en la percepción de los pacientes. Esto incluye experiencias insatisfactorias, fallas en la comunicación y falta de seguimiento posterior a los tratamientos. Actualmente, la organización carece de un sistema formal para medir la satisfacción de los pacientes, lo que impide identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas de fidelización.

Un análisis reciente de la base de pacientes muestra que, de un total de 32.000 pacientes atendidos, solo el 10% corresponde a pacientes antiguos y el 12% a pacientes nuevos, con un notable contraste en el valor económico aportado por cada grupo. Los pacientes antiguos generan un boleto promedio de $921 , significativamente mayor que los $734 de los pacientes nuevos. Esta diferencia refuerza la necesidad de priorizar estrategias para retener y fidelizar a los pacientes existentes , quienes generan mayor valor para el negocio.

Implicaciones

El decrecimiento en ventas , combinado con la percepción negativa de los servicios y la falta de integración tecnológica, plantea riesgo significativo para la sostenibilidad y crecimiento de la organización . Sin acciones inmediatas para modernizar sus procesos, mejorar la experiencia

del cliente e implementar herramientas tecnológicas avanzadas como ERP y BI, la organización no solo continuará perdiendo competitividad, sino que también comprometerá su capacidad para operar eficientemente en el futuro.

Herramientas para Identificar Problemas

Árbol de Problemas: Identificación de Causas y Efectos

Se estructura un árbol de problemas para identificar las conexiones entre las causas y efectos.

Tabla 2

Árbol de problemas

Categoría	Aspecto	Detalle
Causas Internas	Gestión ineficiente	Ausencia de KPIs de desempeño en las áreas críticas de la organización.
	Gestión ineficiente	ERP obsoleto que dificulta la integración con el CRM y la toma de decisiones basadas en datos.
	Desconexión con el cliente	Falta de indicadores de satisfacción del paciente.
	Desconexión con el cliente	Críticas en redes sociales por precio, atención y calidad percibida.

	Desconexión con el cliente	Alta rotación de clientes, ya que no se fidelizan.
	Procesos internos lentos	Auditorías médicas que solo cubren criterios clínicos y son tardías.
	Procesos internos lentos	Falta de evaluación de procesos administrativos y comerciales.
	Resultados negativos en sucursales específicas	Sedes nuevas con baja aceptación (Ceibos y Cuenca) pese a tener tecnología avanzada.
	Resultados negativos en sucursales específicas	Subutilización de tecnología en sedes modernas.
Causas Externas	Factores económicos y políticos	Recesión económica en Ecuador.
	Factores económicos y políticos	Problemas de cortes de luz y crisis política, que reducen la capacidad de consumo.
	Competencia en el mercado dental	Aumento de opciones más económicas o percibidas como de mejor calidad.

Problema: Disminución de ingresos del corporativo dental.		
Efectos	Pérdida de clientes recurrentes	Reducción en la tasa de retorno de pacientes.
	Pérdida de clientes recurrentes	Imagen negativa en el mercado.
	Impacto negocio en marcha	Pérdidas financieras y falta de liquidez
	Impacto financiero	Disminución de ingresos totales.
	Impacto financiero	Subutilización de tecnología en sedes modernas.
	Ineficiencia operativa	Decisiones lentas debido a datos no oportunos.

Fuente: Elaborado por autor

Cinco ¿ Por qué? : Identificación de Causas y Efectos

Análisis de los 5 Why's

Problema principal identificado:

Disminución de ingresos del corporativo dental en Ecuador.

Tabla 3

Matriz 5 Why's

Problema	¿Por qué está pasando?	¿Cómo solucionar?
¿Qué está pasando?	¿Por qué? 1: Los pacientes no regresan a la clínica.	Implementar encuestas de satisfacción del cliente.
	¿Por qué? 2: No están satisfechos con el servicio.	Mejorar la calidad del servicio mediante capacitación.
	¿Por qué? 3: No se evalúa su satisfacción.	Crear indicadores clave (KPIs) de satisfacción.
	¿Por qué? 4: No hay sistemas que recopilen datos.	Modernizar el ERP e integrarlo con el CRM.
	¿Por qué? 5: El ERP es obsoleto y no está integrado.	Invertir en un nuevo proyecto ERP-BI y gestión de calidad y satisfacción

Fuente: Elaborado por autor

El Corporativo Tintín Pazmiño enfrenta una disminución crítica de ingresos debido a la desconexión entre sus procesos internos, la experiencia del cliente y el uso de tecnología obsoleta. Por un lado, la falta de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la ausencia de sistemas modernos como un ERP integrado con el CRM dificultan la toma de decisiones basadas en datos y eficiencia la operativa. Por otro lado, la percepción negativa de los servicios reflejada en críticas en redes sociales, junto con la falta de seguimiento y fidelización de los pacientes, ha reducido la tasa de retorno, especialmente de pacientes antiguos, quienes generan un mayor valor económico. A nivel externo, factores como la recesión económica, la crisis política y el aumento de competidores han intensificado el desafío. Estos problemas han llevado a pérdidas financieras, subutilización de tecnología avanzada en sedes modernas e ineficiencia operativa, comprometiendo la sostenibilidad del negocio. Por lo tanto, es imprescindible implementar estrategias integrales que aborden tanto la mejora tecnológica como la satisfacción y retención del cliente.

1.3. Formalización de la Oportunidad / Problema

Al implementar soluciones dirigidas a las causas raíz, el corporativo dental podría obtener los siguientes beneficios:

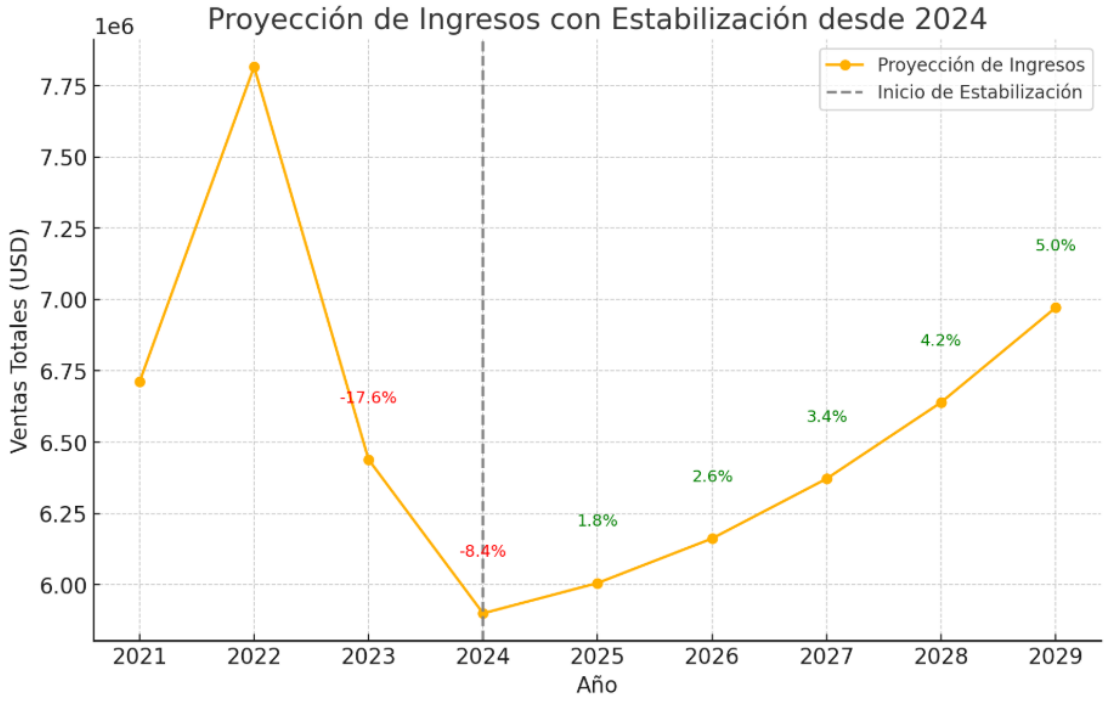
- Mejora de la rentabilidad:

    - Aumento de ingresos por la fidelización de clientes existentes y mantener ventas anuales en $6 millones mínimo. (Ver Figura 4)
    - Optimización del uso de tecnología en sedes modernas.
- Mayor satisfacción del cliente:
    - Mejora en la percepción de calidad del servicio y retención de pacientes.
- Toma de decisiones basada en datos:
    - Implementación de KPIs claros e integración de sistemas (ERP y CRM y otras fuentes de datos) para monitorear la gestión.
- Fortalecimiento de la marca:
    - Mejora de la reputación en redes sociales y competitividad en el mercado.
- Eficiencia operativa:
    - Reducción de tiempos en auditorías y respuesta rápida a quejas y necesidades del cliente.

En resumen la formalización del problema es aumentar la rentabilidad mediante la fidelización de clientes y el mantenimiento de ingresos anuales mínimos de $6 millones, optimizar el uso de tecnología en sus sedes modernas, mejorar la percepción de calidad y retención de pacientes, implementar decisiones basadas en datos mediante KPIs claros e integración de sistemas (ERP, CRM y otras fuentes), fortalecer su reputación y competitividad en el mercado, y lograr mayor eficiencia operativa reduciendo tiempos en auditorías y respondiendo rápidamente a las necesidades de los clientes, consolidando así su posición como líder en el sector.

Figura 3

Proyección de ventas con estabilización a $USD 6 millones



Elaboración propia.

1.4. Identificación de los Objetivos a partir de la Oportunidad / Problema

Los objetivos están alineados con la estrategia global de recuperación y crecimiento del corporativo dental, y buscan resolver las causas principales que impactan negativamente en las ventas y la percepción del servicio. Su enfoque abarca las dimensiones operativas, financieras, tecnológicas y de calidad.

Tabla 4

Matriz de Objetivos

Objetivo	Dimensión	Indicador (KPI)	Plazo
1. Mejorar la satisfacción y retención de los pacientes.	Cliente	Tasa de retorno de pacientes.	6 meses
2. Implementar un sistema de medición de satisfacción del cliente.	Gestión de la calidad	Índice de satisfacción (NPS).	3 meses
3. Modernizar e integrar el ERP con el CRM para optimizar la gestión mediante BI	Tecnología y Calidad	Tiempo de acceso a información.	9 meses
4. Incrementar los ingresos en todas las sedes un 15%	Ventas y finanzas	Ingresos mensuales y anuales por sede.	12 meses
5. Realizar capacitación en servicio al cliente para mejorar la atención.	Recursos Humanos	Evaluaciones de desempeño.	3 meses

Elaborado por autor.

Justificación de los Objetivos

1. Mejorar la satisfacción del cliente: La retención y fidelización de pacientes aumentará los ingresos a largo plazo. Según (Kotler, 2016)"retener a un cliente existente cuesta entre 5 y 10 veces menos que adquirir uno nuevo".
2. Medición de satisfacción: Introducir un sistema para evaluar la experiencia del paciente permitirá identificar áreas de mejora de manera objetiva y continua.
3. Modernización del ERP: La integración de sistemas ERP y CRM facilita la toma de decisiones en tiempo real, optimizando la eficiencia operativa. (Laudon & Laudon, 2017)
4. Incremento de ingresos: Enfoque equilibrado en todas las operaciones y no solo en las sedes críticas. Esto promueve una estrategia global de mejora.
5. Capacitación en servicio al cliente: Un personal capacitado puede elevar la percepción de calidad y generar lealtad en los pacientes.

Los objetivos están alineados con tres pilares estratégicos fundamentales para el corporativo dental:

1. Crecimiento sostenible: Incremento de ingresos y mejora de la rentabilidad en todas las sedes.
2. Eficiencia operativa y tecnológica: Optimización de procesos mediante sistemas integrados y ágiles.

3. Excelencia en el servicio al cliente: Generar una experiencia positiva y medible que aumente la satisfacción y retención.

Estos objetivos, si se ejecutan de manera efectiva, alinearán las acciones del corporativo con la recuperación financiera, la transformación operativa y la lealtad del cliente, respondiendo así al problema identificado y sus causas raíz.

1.5. Establecimiento de Prioridades en los Objetivos

Criterios para la evaluación de objetivos:

- Alta prioridad: Objetivos críticos que impactan directamente en la solución del problema principal (ingresos y satisfacción del cliente).
- Media prioridad: Objetivos que habilitan o facilitan los resultados de los objetivos prioritarios y mejoran la eficiencia a mediano plazo.

Tabla 5

Prioridades en los Objetivos

Prioridad	Objetivo	Justificación	Indicadores	Categoría	Impacto
1	Incrementar los ingresos en todas las sedes en un 15%.	Resuelve directamente la caída de ventas y asegura la sostenibilidad	Ingresos mensuales por sede.	Alta	Alto: Impacto directo en la rentabilidad.

		financiera del corporativo.			
2	Mejorar la satisfacción y retención de los pacientes.	Responde a la causa raíz del problema: pérdida de clientes por insatisfacción del servicio.	Tasa de retorno de pacientes.	Alta	Alto: Fidelización y mejora de ingresos.
3	Modernizar e integrar el ERP con el CRM para optimizar la gestión.	Facilita la toma de decisiones rápidas y eficientes, resolviendo problemas operativos.	Tiempo de acceso a información.	Media	Medio: Optimización de procesos internos.

Fuente: Elaborado por autor

Análisis de Objetivos

Impacto Alto:

Los objetivos 1 y 2 tienen un impacto directo e inmediato en la solución del problema central: la pérdida de ingresos y la insatisfacción de los clientes.

El cumplimiento de estos objetivos impulsará la recuperación financiera y la fidelización de clientes, garantizando resultados sostenibles a corto y mediano plazo.

Impacto Medio:

El objetivo 3 tiene un impacto habilitador, ya que mejora la eficiencia operativa y facilita el monitoreo de los demás objetivos.

Aunque su impacto no es inmediato, su ejecución será clave para la toma de decisiones basada en datos.

La matriz ahora refleja no solo la priorización y la categoría, sino también el nivel de impacto de cada objetivo en la solución del problema principal. Esta información permite enfocar recursos en los objetivos con mayor beneficio a corto plazo, mientras se avanza en la implementación de mejoras operativas a mediano plazo.

Tabla 5

Descarte de Objetivo

Objetivo Descartado	**Razón del Descarte**	**Impacto Final**	**Acción Alternativa**
Realizar capacitación en servicio al cliente.	- Sin un sistema de medición de satisfacción, no es posible evaluar el retorno de esta inversión.	Bajo impacto inmediato	Integrar la capacitación como acción secundaria dentro del objetivo de mejorar la satisfacción del cliente (Objetivo 2)
	- Enfocarse primero en sistemas estructurales como indicadores y medición para garantizar resultados.		
	- Priorizar la creación de métricas (NPS) antes de iniciar programas de capacitación.		

Fuente: Elaborado por autor

Relación con los Stakeholders y Resultados Esperados

Tabla6

Stakeholders e intereses de los objetivos

Auspiciantes	Interés Principal	Relación con los Objetivos
Directivos del corporativo	Incremento de ingresos y sostenibilidad.	Objetivo 1 (incrementar ingresos) y Objetivo 3 (modernizar ERP).
Departamento financiero	Rentabilidad y medición de resultados.	Objetivo 1 (incrementar ingresos).
Área de operaciones clínicas	Mejora en la satisfacción del cliente.	Objetivo 2 (satisfacción del cliente).
Clientes/Pacientes	Calidad percibida y valor por el precio.	Objetivo 2 (satisfacción del cliente).

Fuente: Elaborado por autor

1.6. Asignación de indicadores de Seguimiento y control

Se asigna indicadores en base a los objetivos establecidos y las oportunidades de mejora para el corporativo dental:

Tabla 7

Matriz de Indicadores y medición KPI´s

Objetivo	Indicadores de Seguimiento (KPIs)	Método de Medición	Frecuencia
Incrementar los ingresos en todas las sedes en un 15%.	1. Ingresos mensuales por sede.	Reportes financieros del ERP.	Mensual
	2. Margen de contribución por sede.	Análisis contable por sede.	Mensual
	3. Crecimiento en ventas comparado con el año anterior.	Comparación de resultados financieros.	Trimestral
Mejorar la satisfacción y retención de los pacientes.	1. Tasa de retorno de pacientes (clientes recurrentes).	CRM: Reporte de clientes atendidos repetidamente.	Mensual

	2. Net Promoter Score (NPS).	Encuestas de satisfacción aplicadas a pacientes.	Trimestral
	3. Número de quejas registradas en redes o CRM.	Revisión de comentarios y tickets de atención.	Mensual
Modernizar e integrar el ERP con el CRM.	1. Tiempo promedio para generar reportes financieros.	Evaluación del sistema ERP actualizado.	Mensual
	2. Nivel de integración (porcentaje de procesos automatizados).	Análisis técnico del sistema ERP-CRM.	Trimestral
	3. Índice de errores en la recopilación de datos.	Auditorías de procesos y reportes operativos.	Trimestre

Fuente: Elaborado por autor

Los KPIs asignados permiten monitorear cada objetivo de forma estructurada, asegurando que el corporativo pueda medir el progreso y tomar decisiones oportunas.

Impacto de Indicadores:

En la siguiente matriz se detalle el impacto, la viabilidad, los beneficios y la rapidez para conseguir los resultados

Tabla 8

Impacto de indicadores y Beneficios

Opción Estratégica	**Impacto**	**Viabilidad Técnica**	**Beneficio para Stakeholders**	**Rapidez de Resultados**	**Puntaje Global**
Incrementar los ingresos en un 15%.	Alto	Alta	Alto	Rápido	4.75
Mejorar satisfacción y retención del cliente	Alto	Media	Muy alto	Medio	4.25
Modernizar ERP e integrar CRM.	Medio	Media	Alto	Bajo	3.5

Fuente: Elaborado por autor

Los criterios establecidos permiten evaluar y priorizar opciones estratégicas basadas en su impacto, viabilidad, relevancia para stakeholders y rapidez en generar resultados.

2. Exploración de las Alternativas.

2.1. Opciones de Alternativas

Aplicaremos una metodología basada en una lluvia de ideas estructurada, el uso de herramientas como el diagrama de afinidad y el análisis de KPIs para evaluar alternativas. Esto nos permitirá identificar un conjunto de soluciones viables, sustentables y alineadas con los objetivos estratégicos establecidos.

Lluvia de ideas: Alternativas para Resolver el Problema

1. Incrementar los ingresos en todas las sedes (15%)

- Ajustar la estructura de precios: Reducción estratégica de precios en servicios seleccionados para atraer a más clientes.
- Promociones por lealtad: Programas que premien la fidelidad, como descuentos para pacientes recurrentes o paquetes promocionales.
- Servicios premium: Introducir servicios diferenciados (por ejemplo, odontología estética avanzada o servicios VIP) que atraigan a un público de mayor poder adquisitivo.
- Optimización del uso de tecnología: Maximizar el rendimiento de la tecnología instalada en sedes nuevas, enfocando recursos en sus servicios únicos.

2. Mejorar la satisfacción y retención del cliente

- Creación de un programa de fidelización: Tarjetas de puntos o descuentos acumulables para clientes frecuentes.
- Establecimiento de encuestas automatizadas de satisfacción: Implementar un sistema de medición continuo (Net Promoter Score).
- Mejorar la atención al cliente: Capacitación intensiva en comunicación y servicio al cliente para todo el personal.
- Introducir teleodontología: Atender consultas simples o seguimientos a través de plataformas digitales para mayor comodidad del cliente.

3. Modernización e integración tecnológica (ERP y CRM) gestión datos BI

- Implementación de un nuevo ERP: Reemplazar el sistema financiero-administrativo actual por uno más eficiente y compatible con el CRM.
- Integración de sistemas existentes: Crear una capa de middleware para conectar el ERP actual con el CRM, reduciendo costos iniciales.
- Automatización de procesos clave: Optimizar la generación de reportes financieros, control de inventarios y medición de rendimiento.

4. Mantener el statu quo

- Enfoque en la reducción de costos: Optar por mantener las operaciones actuales mientras se busca eficiencia interna.

- Revisar procesos existentes: Ajustar los procesos actuales sin grandes inversiones, identificando oportunidades de mejora interna.

Diagrama de Afinidad para Clasificar las Alternativas

Agrupamos las alternativas identificadas según los objetivos clave para facilitar su análisis y comparación:

Tabla 9

Diagrama de afinidad por alternativas

Objetivo	**Alternativas**
Incrementar ingresos	Ajustar precios, promociones por lealtad, servicios premium, optimización del uso de tecnología.
Satisfacción y retención	Programa de fidelización, encuestas de satisfacción, mejora de atención al cliente, tele odontología.
Modernización tecnológica	Nuevo ERP, integración de sistemas, automatización de procesos.
Mantener el statu quo	Reducción de costos, ajuste de procesos internos.

Fuente: Elaborado por autor

Evaluación de Alternativas

Para cada alternativa, asignaremos un plazo estimado de implementación y los KPIs que permitirán evaluar su efectividad.

Tabla 10

Evaluación de Alternativas O/P

Alternativa	Plazo de Implementación	KPI Asociado	Resultado Esperado
Ajustar precios	1-3 meses	Ingresos por servicio, captación de nuevos clientes.	Incremento en volumen de pacientes.
Promociones por lealtad	2-4 meses	Tasa de retorno de pacientes, NPS.	Fidelización y aumento de clientes recurrentes.
Servicios premium	3-6 meses	Margen de contribución, ingresos por paciente.	Atracción de clientes con mayor capacidad adquisitiva.
Programa de fidelización	3 meses	Tasa de retorno de pacientes, NPS.	Aumento de visitas repetidas.
Encuestas automatizadas	1-2 meses	NPS, número de respuestas recibidas.	Identificación de áreas de mejora.

Mejorar atención al cliente	3-6 meses	NPS, tasa de quejas.	Mejora en percepción del servicio.
Tele odontología	4-8 meses	Número de consultas digitales, satisfacción del cliente.	Ampliación de servicios disponibles.
Nuevo ERP	6-12 meses	Tiempo de generación de reportes, nivel de integración.	Mejora en la eficiencia operativa.
Integración de sistemas existentes	3-6 meses	Tiempo de generación de reportes, errores en datos.	Solución de corto plazo sin grandes inversiones.
Automatización de procesos	4-8 meses	Tiempo promedio por proceso, errores operativos.	Mayor agilidad en operaciones clave.
Reducción de costos	1-2 meses	Margen de operación.	Optimización financiera a corto plazo.
Ajuste de procesos internos	1-2 meses	Tiempo promedio por proceso, tasa de error.	Eficiencia interna sin inversión mayor.

Fuente: Elaborado por autor

2.2. Limita las opciones/alternativas.

Para realizar una evaluación objetiva, asignaremos un puntaje a cada alternativa considerando los criterios definidos: Impacto esperado, Costo/Recursos necesarios, Rapidez en resultados, y Sostenibilidad. Cada criterio tendrá un peso en función de su importancia relativa.

Criterios y Pesos Asignados

Criterio	**Peso (%)**
Impacto esperado	40%
Costo/Recursos necesarios	30%
Rapidez en resultados	20%
Sostenibilidad	10%

Cada alternativa será evaluada con una escala de 1 a 5 (1 = Muy bajo, 5 = Muy alto) en cada criterio. El puntaje final será una suma ponderada de estas evaluaciones.

Evaluaciones alternativas

Tabla 11

Evaluación y Ponderación de alternativas

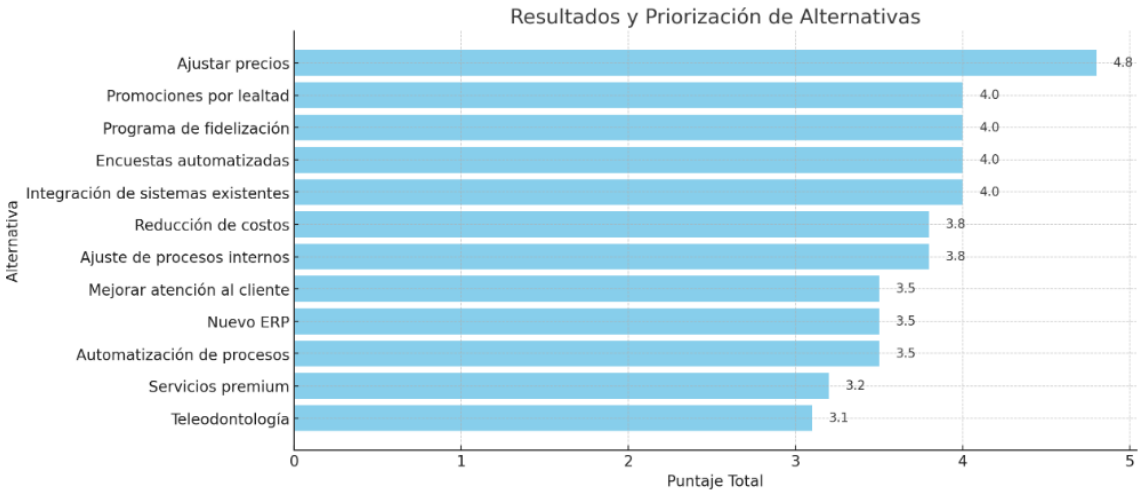
Alternativa	**Impacto (40%)**	**Costo (30%)**	**Rapidez (20%)**	**Sostenibilidad (10%)**	**Puntaje Total**
Ajustar precios	5 (2.0)	5 (1.5)	5 (1.0)	3 (0.3)	4.8

Promociones por lealtad	4 (1.6)	4 (1.2)	4 (0.8)	4 (0.4)	4
Servicios premium	3 (1.2)	3 (0.9)	3 (0.6)	5 (0.5)	3.2
Programa de fidelización	4 (1.6)	4 (1.2)	4 (0.8)	4 (0.4)	4
Encuestas automatizadas	3 (1.2)	5 (1.5)	4 (0.8)	5 (0.5)	4
Mejorar atención al cliente	4 (1.6)	3 (0.9)	3 (0.6)	4 (0.4)	3.5
Tele odontología	3 (1.2)	3 (0.9)	3 (0.6)	4 (0.4)	3.1
Nuevo ERP	5 (2.0)	2 (0.6)	2 (0.4)	5 (0.5)	3.5
Integración de sistemas existentes	4 (1.6)	4 (1.2)	4 (0.8)	4 (0.4)	4
Automatización de procesos	4 (1.6)	3 (0.9)	3 (0.6)	4 (0.4)	3.5
Reducción de costos	3 (1.2)	5 (1.5)	4 (0.8)	3 (0.3)	3.8
Ajuste de procesos internos	3 (1.2)	5 (1.5)	4 (0.8)	3 (0.3)	3.8

Fuente: Elaborado por autor

Figura 4

Gráfico de Ponderación y resultados de alternativas



Fuente: Elaborado por autor

Resultados y Priorización

1. **Primera opción prioritaria: Ajustar precios (4.8)**
    - Justificación: Es la alternativa con mayor impacto directo en el incremento de ingresos, se puede implementar rápidamente y requiere pocos recursos adicionales.
2. **Segunda opción prioritaria: Promociones por lealtad / Programa de fidelización / Encuestas automatizadas / Integración de sistemas existentes (4.0)**

- Justificación: Estas opciones mejoran tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa. Además, son viables desde el punto de vista de recursos y tiempo.

3. **Tercera opción prioritaria: Reducción de costos / Ajuste de procesos internos (3.8)**

    - Justificación: Estas alternativas generan beneficios a corto plazo mediante la optimización operativa, aunque su impacto es más limitado en los objetivos estratégicos de largo plazo.

Según análisis la opción prioritaria es ajustar precios, seguido de estrategias complementarias como promociones por lealtad, fidelización, encuestas automatizadas e integración tecnológica.

2.3. Formaliza las opciones/alternativas.

En base a los análisis previos y a la priorización de alternativas, se ha determinado formalizar las siguientes propuestas estratégicas. Estas alternativas buscan abordar las causas raíces del problema central, garantizar sostenibilidad financiera, y mejorar la satisfacción del cliente.

1. Ajustar Precios

Descripción:

La estrategia consiste en realizar ajustes estratégicos en los precios de servicios clave, con el fin de incrementar la captación de pacientes y hacer frente a la percepción negativa sobre la relación precio-calidad. Este enfoque no implica necesariamente una reducción masiva de precios, sino un análisis estructurado que identifique servicios específicos donde un ajuste atraerá más clientes sin comprometer la rentabilidad.

Para (Kotler, 2016) destacan que los precios deben ser percibidos como justos por los clientes en relación con la calidad ofrecida. Ajustar los precios para alinearlos con las expectativas del mercado es clave para aumentar la competitividad en sectores sensibles al precio.

Impacto esperado:

- Incremento en la captación de nuevos pacientes.
- Mejora en la percepción de valor por parte de los clientes.
- Incremento en ingresos mensuales por volumen.

2. Programa de Fidelización

Descripción:

Establecer un programa de fidelización que premie la recurrencia de los pacientes mediante descuentos acumulables, bonificaciones o beneficios exclusivos. Este programa tiene como objetivo aumentar la retención y la tasa de retorno de los pacientes, generando ingresos recurrentes y fortaleciendo la relación con el cliente.

Según (Reichheld, 1990)"un aumento del 5% en la retención de clientes puede llevar a un incremento de ganancias entre el 25% y el 95%." Este dato resalta la importancia de la fidelización como motor de rentabilidad empresarial.

Impacto esperado:

- Aumento en la tasa de retorno de pacientes.
- Reducción de la rotación de clientes.
- Mejora en la satisfacción general y en la percepción de la marca.

3. Encuestas Automatizadas de Satisfacción y Gestión de Postventa

Descripción:

Además de implementar un sistema automatizado de encuestas de satisfacción basado en el Net Promoter Score (NPS), se establecerá un proceso de gestión de postventa. Este incluirá seguimiento personalizado a los pacientes a través de llamadas o mensajes para reforzar su experiencia, solucionar problemas detectados en las encuestas y fomentar la lealtad. Este enfoque integral busca no solo medir la satisfacción, sino también gestionarla activamente.

Según (Kotler, 2016) "la experiencia postventa desempeña un papel crítico en la fidelización del cliente, especialmente en servicios donde las relaciones son fundamentales." Adicionalmente, (Zeithaml, 2006). argumentan que "una gestión activa de la postventa permite a las empresas no solo resolver problemas, sino también convertir clientes insatisfechos en promotores de la marca."

Impacto Esperado:

- Incremento del NPS por la percepción de un servicio personalizado y proactivo.
- Reducción de quejas y comentarios negativos en redes sociales.
- Mayor retención de pacientes debido al fortalecimiento de la relación postventa

4. Integración de Sistemas Tecnológicos (ERP y CRM)

Descripción:

Realizar la integración del sistema ERP con el CRM mediante un middleware que permita una comunicación eficiente entre ambos sistemas. Esta solución busca optimizar la generación de reportes, mejorar el análisis de datos y facilitar la toma de decisiones en tiempo real.

(Laudon K. C., 2017) sostienen que "la integración de sistemas empresariales mejora la eficiencia operativa al consolidar datos dispersos en una única fuente confiable de información." Además, los sistemas integrados permiten reaccionar de forma ágil a los cambios del mercado.

Impacto esperado:

- Optimización de procesos administrativos y operativos.
- Mejora en la calidad de los datos para la toma de decisiones.
- Reducción de tiempos y errores en la generación de reportes.

3. Análisis y Valoración de las alternativas.

3.1. Identifica Costos y Beneficios de la Inversión.

1. Ajustar Precios

Costos:

1. **Análisis de precios del mercado:**
    - Contratación de consultores o equipo interno para analizar precios competitivos.
    - Costo estimado: $3,000 - $5,000 (único).
2. **Campañas de comunicación:**
    - Difusión de los nuevos precios en redes sociales, correo electrónico y otros canales.
    - Costo estimado: $1,500 mensuales durante 3 meses ($4,500).

Beneficios:

- Incremento en la captación de pacientes:
    - Se estima un aumento del 10% en pacientes nuevos en los primeros 6 meses.
    - Beneficio estimado: $8,000 - $12,000 mensuales.
- Mejora en la percepción del valor del servicio:
    - Aumenta la retención de pacientes existentes y mejora la reputación en el mercado.

2. Programa de Fidelización

Costos:

- Diseño e implementación del programa:
    - Incluye diseño de la estructura de puntos o descuentos y la configuración en el CRM.
    - Costo estimado: $2,500 (único).
- Beneficios y descuentos para pacientes:
    - Asignación de descuentos del 5%-10% a pacientes frecuentes.
    - Costo estimado: $1,000 - $2,000 mensuales.
- Capacitación del personal:
    - Entrenamiento del equipo para implementar el programa de fidelización.
    - Costo estimado: $1,500 (único).

Beneficios:

- Incremento en la tasa de retorno de pacientes:
    - Se espera un aumento del 15% en visitas recurrentes.
    - Beneficio estimado: $6,000 - $10,000 mensuales.

- Fortalecimiento de la relación con los pacientes:
- Incrementa la lealtad, reduce la rotación y mejora la satisfacción general.

3. Encuestas Automatizadas de Satisfacción y Gestión de Postventa

Costos:

1. **Plataforma de encuestas automatizadas:**

- Implementación de un sistema automatizado para medir el NPS.
- Costo estimado: $3,000 inicial + $300 mensuales ($4,800 el primer año).

2. **Gestión de postventa personalizada:**

- Contratación de personal o asignación de tiempo para seguimiento postventa.
- Costo estimado: $500 mensuales ($6,000 anuales).

3. **Capacitación del equipo en postventa:**

- Entrenamiento en técnicas de atención personalizada y manejo de encuestas.
- Costo estimado: $2,000 (único).

Beneficios:

1. Mejora del Net Promoter Score (NPS):

- Incremento del 20% en la percepción positiva del servicio.
- Beneficio estimado: Mejora de la reputación y atracción de nuevos pacientes.

2. Reducción de quejas:

- Se espera una disminución del 30% en comentarios negativos.

3. Aumento de la retención:

- Incremento estimado del 10% en la retención de clientes actuales.

4. Integración de Sistemas Tecnológicos (ERP y CRM)

Costos:

1. **Implementación de middleware:**

- Desarrollo de una solución de integración entre el ERP y CRM.
- Costo estimado: $8,000 - $10,000 (único).

2. **Capacitación del equipo:**

- Entrenamiento para utilizar los nuevos procesos integrados.
- Costo estimado: $2,500 (único).

3. **Mantenimiento anual del sistema integrado:**

- Gastos en soporte técnico y actualizaciones.
- Costo estimado: $1,500 anuales.

Beneficios:

1. **Optimización de procesos operativos:**

- Reducción del 25% en tiempos de generación de reportes.

- Beneficio estimado: $4,000 anuales por mejora en eficiencia.

2. Mejor toma de decisiones:

- Acceso a datos en tiempo real que permitirá una gestión más ágil.

Resumen de Costos

Tabla 12

Tabla de resumen de costos e inversiones

Alternativa	**Costo Total (Primer Año)**	**Beneficio Estimado Anual**	**Beneficio No Financiero**
Ajustar precios	$7,500 - $9,500	$48,000 - $72,000	Incremento en captación de clientes y mejora de percepción.
Programa de fidelización	$6,000 - $9,500	$72,000 - $120,000	Mejora en la lealtad y tasa de retorno de pacientes.
Gestión Postventa-Satisfacción	$12,800 - $13,800	$36,000 - $48,000	Mejora del NPS y reducción de quejas.

Integración ERP-CRM	$12,000 - $14,000	$4,000 - $10,000	Optimización operativa y mejor acceso a datos.

Fuente: Elaborado por autor

Las alternativas más costosas, como la integración tecnológica, tienen beneficios operativos a largo plazo. Sin embargo, alternativas como ajustar precios y el programa de fidelización ofrecen un balance ideal entre costos y beneficios directos, siendo más adecuadas para generar resultados inmediatos en el contexto económico de Ecuador.

3.2. Identifica impacto en resultado Final.

El impacto de las alternativas se evalúa con base en su contribución directa al logro de los objetivos estratégicos: incremento de ingresos, mejora de satisfacción del cliente y optimización operativa. Este análisis cuantifica el efecto esperado de cada alternativa en métricas clave, como ingresos, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

Tabla 13

Matriz de impacto en resultados

Alternativa	Impacto en Ingresos	Impacto en Satisfacción del Cliente	Impacto en Eficiencia Operativa
Ajustar Precios	Alto	Medio	Bajo
Programa de Fidelización	Alto	Alto	Bajo
Encuestas y Gestión de Postventa	Medio	Alto	Medio
Integración ERP-CRM	Bajo	Medio	Alto

Fuente Elaborado por autor

Evaluación Técnica del Impacto

1. Ajustar Precios

- Ingresos: Aumento del volumen de pacientes gracias a precios competitivos, estimado en un 10%-15% más.
- Satisfacción del Cliente: Mejora moderada debido a la percepción de precios más accesibles, aunque no ataca directamente la calidad percibida del servicio.
- Eficiencia Operativa: Sin impacto directo.

2. Programa de Fidelización

- Ingresos: Incremento del 15%-20% por mayor retorno de pacientes, aumentando el LTV (Lifetime Value).
- Satisfacción del Cliente: Impacto alto al promover lealtad y recompensas tangibles.
- Eficiencia Operativa: Sin impacto directo.

3. Encuestas Automatizadas y Gestión de Postventa

- Ingresos: Incremento moderado (10%) al mejorar la percepción del servicio y fidelizar clientes actuales.
- Satisfacción del Cliente: Impacto significativo al identificar y corregir problemas percibidos por los pacientes.
- Eficiencia Operativa: Impacto moderado al permitir una gestión más estructurada de las quejas y el feedback.

4. Integración ERP-CRM

- Ingresos: Impacto bajo, ya que no genera captación directa de clientes, pero contribuye indirectamente al facilitar decisiones informadas.
- Satisfacción del Cliente: Mejora moderada al resolver problemas operativos que afectan el servicio.
- Eficiencia Operativa: Impacto alto al reducir tiempos y errores en procesos clave.

Ponderación y Evaluación de Impacto.

Criterios Evaluados y Ponderaciones

1. **Incremento de Ingresos (40%):**
    - Este criterio mide cuánto contribuye la alternativa al aumento de ingresos.
    - Tiene un peso de 40 puntos sobre un total de 100.
2. **Satisfacción del Cliente (40%):**
    - Evalúa el impacto de la alternativa en la mejora de la experiencia y fidelización del cliente.
    - También tiene un peso de 40 puntos.
3. **Eficiencia Operativa (20%):**
    - Considera cómo la alternativa mejora los procesos internos y reduce tiempos o costos operativos.
    - Tiene un peso de 20 puntos.

Cálculo de la Puntuación Total

Para cada alternativa, el puntaje final es la suma ponderada de los criterios evaluados.

Fórmula:

Puntaje Total= (Calificación en Ingresos×0.4)+(Calificación en Satisfacción×0.4)+(Calificación en Eficiencia×0.2)

Tabla 14

Matriz Impacto Final

Criterio Evaluado	**Ajustar Precios**	**Programa de Fidelización**	**Encuestas y Postventa**	**Integración ERP-CRM**
Incremento de Ingresos (40%)	Alto (16)	Alto (16)	Medio (12)	Bajo (8)
Satisfacción del Cliente (40%)	Medio (12)	Alto (16)	Alto (16)	Medio (12)
Eficiencia Operativa (20%)	Bajo (4)	Bajo (4)	Medio (8)	Alto (16)
Puntaje Total	32	36	36	36

Fuente: Elaborado Autor.

La matriz de impacto final se calculó asignando ponderaciones a cada criterio y multiplicándolas por las calificaciones asignadas a las alternativas. Esto permite una evaluación objetiva del impacto de cada opción en el logro de los objetivos estratégicos.

3.3. Cronograma de Costos e Ingresos

Premisas

- Plazo total: El cronograma cubre un horizonte de 12 meses.
- Inicio simultáneo: Las alternativas comienzan en paralelo, cada una con diferentes etapas de implementación.
- Ingresos acumulativos: Los ingresos proyectados reflejan su contribución progresiva desde la fecha de implementación.
- Costo inicial vs operativo: Los costos iniciales son únicos, mientras que los operativos son recurrentes mensuales.

1. Ajustar Precios

- Costos Iniciales: $7,500 (análisis de mercado y comunicación).
- Costos Operativos: Sin costos adicionales después del ajuste inicial.
- Ingresos Proyectados: Incremento mensual de $62,500 a partir del tercer mes.

Tabla 15

Cronograma de ajustar precio

Mes	Costos Iniciales ($)	Costos Operativos ($)	Ingresos Proyectados ($)
1	5,000	0	0

2	2,500	0	0
3-12	0	0	62,500 (mensual)

Elaborado por autor

2. Programa de Fidelización

- Costos Iniciales: $6,000 (diseño e implementación, capacitación).
- Costos Operativos: $1,500 mensuales (descuentos y recompensas).
- Ingresos Proyectados: Incremento mensual de $6,000 a $10,000 desde el cuarto mes.

Tabla 16

Cronograma de programa fidelización

Mes	Costos Iniciales ($)	Costos Operativos ($)	Ingresos Proyectados ($)
1	2,500	0	0
2	2,000	0	0
3	1500	0	0
4-12	0	1500	6,000 - 10,000 (mensual)

Elaborado por autor

3. Encuestas Automatizadas y Gestión de Postventa

- Costos Iniciales: $6,800 (plataforma de encuestas, capacitación).
- Costos Operativos: $800 mensuales (plataforma y seguimiento).
- Ingresos Proyectados: Incremento mensual de $3,000 a $5,000 desde el quinto mes.

Tabla 17

Cronograma encuestas y gestión postventa

Mes	Costos Iniciales ($)	Costos Operativos ($)	Ingresos Proyectados ($)
1	3,000	0	0
2	2,000	0	0
3	1800	0	0
4	0	800	0
5-12	0	800	3,000 - 5,000 (mensual)

Elaborado por autor

4. Integración ERP-CRM

- Costos Iniciales: $10,500 (implementación y capacitación).
- Costos Operativos: $1,500 anuales (mantenimiento).

- Ingresos Proyectados: Incremento indirecto de eficiencia, con ahorro equivalente a $2,000 a $4,000 mensuales desde el séptimo mes.

Tabla 18

Cronograma implementación ERP-CRM

Mes	Costos Iniciales ($)	Costos Operativos ($)	Ingresos Proyectados ($)
1	5,000	0	0
2	3,000	0	0
3	2500	0	0
4-6	0	0	0
7-12	0	1500	2,000 - 4,000 (mensual)

Elaborado por autor

Cronograma Consolidado

Tabla 19

Cronograma Consolidado

Mes	Costos Totales ($)	Ingresos Adicionales Proyectados ($) mes
1	15,500	0
2	9,500	0
3	5,800	62,500
4	2,300	68,500 - 72,500
4-6	2,300	71,500 - 77,500
7-12	2,300	73,500 - 81,500

Elaborado por autor

3.4. Costos y Beneficios no cuantificables

Están asociados a la implementación de las alternativas estratégicas. Aunque estos aspectos no pueden medirse directamente en términos monetarios, su impacto es fundamental para la mejora de la organización a largo plazo.

Tabla 20

Matriz costos y Beneficios no cuantificables

Alternativa	Costos No Cuantificables	Beneficios No Cuantificables
Ajustar Precios	- Percepción de reducción de calidad si los clientes lo interpretan como baja del valor.	- Atracción de nuevos clientes gracias a precios competitivos.
	- Resistencia interna por temor a una reducción de ingresos.	- Mejora en accesibilidad económica para diferentes segmentos.
Programa de Fidelización	- Carga operativa adicional para el personal si no se automatiza.	- Fortalecimiento de la relación con el cliente al premiar la lealtad.
	- Expectativas elevadas que podrían derivar en insatisfacción si los beneficios no son atractivos.	- Mejora en la reputación como una marca comprometida con el cliente.
Encuestas Automatizadas y Postventa	- Resistencia a la retroalimentación negativa por parte del personal.	- Identificación de áreas de mejora mediante la retroalimentación constante.

	- Posible interrupción de procesos si el seguimiento postventa no es eficiente.	- Incremento en la confianza del cliente gracias a un seguimiento proactivo.
Integración ERP-CRM	- Resistencia al cambio tecnológico por parte de los empleados.	- Facilitación de la toma de decisiones con datos integrados y en tiempo real.
	- Curva de aprendizaje inicial que puede generar errores temporales.	- Reducción de errores administrativos y optimización de recursos.
	- Dependencia tecnológica del proveedor de software.	

Costos No Cuantificables

- Resistencia al cambio: Es una constante en todas las alternativas y deberá gestionarse con estrategias de comunicación y capacitación.
- Percepción de calidad: Ajustes en precios o nuevos programas pueden ser mal interpretados si no se comunican adecuadamente.
- Carga adicional de trabajo: Programas de fidelización, gestión de postventa e implementación de sistemas ERP-CRM requieren tiempo y adaptación del personal.

Beneficios No Cuantificables

- Fortalecimiento de la relación con el cliente: Todas las alternativas tienen como beneficio la mejora en la confianza, lealtad y percepción de valor.
- Optimización interna: La integración tecnológica y el uso de herramientas automatizadas mejoran la eficiencia, aunque no sean directamente visibles.
- Identificación de áreas críticas: Las encuestas y la gestión postventa permiten detectar problemas que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.
- Reputación de la marca: Las acciones enfocadas en el cliente (precios, fidelización, postventa) mejoran la imagen pública y fortalecen la competitividad.

3.5. Tabla de Pro y Contras

Para realizar una evaluación objetiva, a continuación, se presenta una tabla comparativa de pros y contras de cada alternativa, considerando los criterios estratégicos definidos: impacto en los objetivos, factibilidad, costos y beneficios.

Tabla 21

Matriz de Pro y Contras

Alternativa	Pros	Contras
1. Ajustar Precios	- Alto impacto en la captación de nuevos clientes.	- Riesgo de percepción negativa de calidad si no se comunica correctamente.

	- Incremento rápido de ingresos.	- Resistencia interna del personal.
	- Mejora en la accesibilidad y competitividad.	
2. Programa de Fidelización	- Aumenta la tasa de retorno de pacientes.	- Carga operativa adicional para el personal.
	- Fortalece la relación con los clientes a largo plazo.	- Riesgo de que los beneficios no sean percibidos como atractivos.
	- Mejora la reputación de la marca.	
3. Encuestas Automatizadas y Postventa	- Identificación constante de áreas de mejora.	- Resistencia del personal a la retroalimentación negativa.
	- Incrementa la confianza y satisfacción del cliente.	- Tiempo adicional requerido para el seguimiento postventa.
	- Reduce quejas y comentarios negativos.	
4. Integración ERP-CRM	- Facilita la toma de decisiones en tiempo real.	- Requiere alta inversión inicial.
	- Optimiza los procesos operativos.	- Curva de aprendizaje del personal.

	- Reduce errores administrativos y tiempos de respuesta.	- Resistencia al cambio tecnológico.

Elaborado por el autor

Criterios de Evaluación Técnica

Para seleccionar la mejor alternativa, se evaluará cada una con base en los siguientes criterios técnicos:

- Impacto en los objetivos estratégicos (Incremento de ingresos, satisfacción del cliente y eficiencia).
- Rapidez de implementación y resultados (tiempo en generar impacto).
- Costo de implementación y operativos (factibilidad económica).
- Factibilidad de ejecución (resistencia interna y complejidad).

Se asignará una calificación del 1 al 5 (1 = Muy bajo, 5 = Muy alto) a cada criterio.

Tabla 22

Evaluación de alternativas

Alternativa	Impacto en Objetivos	Rapidez de Resultados	Costo y Recursos	Factibilidad de Ejecución	Puntaje Total
1. Ajustar Precios	5	5	4	4	18

2. Programa de Fidelización	4	4	4	3	15
3. Encuestas y Postventa	4	3	3	4	14
4. Integración ERP-CRM	4	2	2	3	11

Elaborado por el autor

Priorización

1. **Ajustar Precios (Prioridad 1)**

- Razón: Genera un impacto directo y rápido en los ingresos, cumpliendo el objetivo de incrementar las ventas en un 15% anual.
- Ventaja: Requiere una inversión baja y su implementación puede realizarse en 2-3 meses, mostrando resultados inmediatos.

2. **Programa de Fidelización (Prioridad 2)**

- Razón: Mejora la retención y satisfacción del cliente, fortaleciendo la relación a largo plazo.
- Ventaja: Complementa el ajuste de precios al asegurar ingresos recurrentes a través de la lealtad del cliente.

3. **Encuestas Automatizadas y Gestión de Postventa (Prioridad 3)**

- Razón: Permite identificar áreas críticas de mejora en el servicio y actuar sobre la insatisfacción del cliente.

- Ventaja: Mejora la confianza y satisfacción del cliente, reduciendo quejas y comentarios negativos.

4. Integración ERP-CRM (Prioridad 4)

- Razón: Optimiza los procesos administrativos y facilita la toma de decisiones.
- Ventaja: Aunque su impacto es indirecto en los ingresos, es clave para mejorar la eficiencia interna a largo plazo.
- Desafío: Requiere una alta inversión inicial y tiempo de implementación prolongado (6-12 meses).

4. Evaluación de Riesgos de la opción elegida.

Riesgos Relacionados con la Implementación

Tabla 23

Evaluación de riesgos

Categoría	Riesgo Identificado	Impacto	Medida Mitigante
Recurso Humano	Resistencia del personal a la implementación de ajustes de precios.	Alto	Capacitación y comunicación clara sobre los beneficios y objetivos del ajuste.

	Falta de personal con experiencia en análisis de precios.	Medio	Contratar consultores temporales o asignar a un equipo especializado.
Recursos Económicos	Falta de presupuesto para ejecutar campañas de comunicación.	Medio	Redirigir recursos de otras áreas o buscar financiamiento externo temporal.
	Menor captación de clientes inicial por percepción negativa.	Alto	Monitorear de cerca los resultados y ajustar la estrategia si es necesario.
Entorno Político	Inestabilidad política y económica en Ecuador.	Alto	Implementar ajustes graduales y flexibles según el comportamiento del mercado.
Cambios en el Entorno	Recesión económica que limita la capacidad de gasto de los clientes.	Alto	Ofrecer servicios diferenciados y paquetes promocionales que agreguen valor.

	Incremento de la competencia con ajustes similares.	Medio	Fortalecer la comunicación de calidad y diferenciación de servicios.
Tiempo de Ejecución	Demoras en la implementación de la estrategia de precios.	Medio	Establecer un cronograma claro con responsables y seguimiento semanal.
Cumplimiento de Metas	No se alcanza el incremento del 15% en ingresos.	Alto	Monitorear ingresos mensuales y realizar ajustes en tiempo real.

Elaborado por autor

Preguntas Clave

¿Cuenta con el personal adecuado?

- Actualmente, se requiere capacitación del equipo operativo y administrativo para entender la nueva estrategia. En caso de falta de experiencia, se recomienda contar con consultores externos temporales.

¿Cuenta con los recursos? ¿Cómo los conseguirá?

- La inversión inicial es moderada (análisis de mercado y campañas de comunicación). Se podrán utilizar recursos existentes y, si es necesario, buscar financiamiento temporal de proveedores o socios estratégicos.

¿Tiempo de consecución e implementación?

- Tiempo de implementación: 2-3 meses para análisis y comunicación.
- Tiempo de resultados: Impacto a partir del tercer mes, con evaluación mensual.

¿Qué pasa si no se logra cumplir las metas?

- Riesgo de no alcanzar el 15% de incremento en ingresos.
- Medidas de contingencia: Realizar ajustes en la estrategia, implementar promociones adicionales o lanzar campañas de valor agregado (paquetes de servicios premium).

¿Cuáles cambios en el entorno pueden afectar?

- Recesión económica que reduce la demanda.
- Cambios políticos que afecten el poder adquisitivo.
- Incremento de la competencia con estrategias similares.

Alternativas a objetivos

Tabla 24

Alternativas a objetivos

Alternativa Correctiva	Descripción	Tiempo de Implementación	Beneficio Esperado
1. Programa de Promociones Especiales	Lanzar promociones de corta duración (ejemplo: "Mes de la Salud Dental") con descuentos atractivos en servicios seleccionados.	1-2 meses	Atraer nuevos pacientes y generar un incremento inmediato en ingresos.
2. Paquetes de Servicios Premium	Crear paquetes que combinen servicios de alto valor (por ejemplo: limpieza, blanqueamiento y consulta estética) con un precio diferencial.	2 meses	Aumentar el ticket promedio al ofrecer valor adicional percibido.
3. Campañas Focalizadas en Clientes Perdidos	Implementar campañas de retargeting para contactar pacientes inactivos con descuentos personalizados.	1-2 meses	Reactivar clientes inactivos y mejorar la retención.
4. Intensificar el Programa de Fidelización	Agregar beneficios adicionales al programa de fidelización, como descuentos acumulables o beneficios exclusivos por referidos.	2-3 meses	Fortalecer la lealtad del cliente y aumentar el retorno de visitas.

5. Encuestas y Postventa Inmediata	Mejorar la gestión de postventa al realizar seguimientos más proactivos con llamadas personalizadas a clientes insatisfechos.	1-2 meses	Identificar problemas de percepción y corregir fallas rápidamente.
6. Reducción de Costos Operativos	Optimizar procesos internos, como reducción de gastos administrativos, renegociación de proveedores o revisión de inventarios.	2-3 meses	Aumentar márgenes operativos para compensar ingresos bajos.

Elaborado por autor

Análisis de Tiempo de Implementación y Viabilidad

Tabla 25

Análisis de Tiempo y viabilidad

Alternativa Correctiva	**Tiempo de Implementación**	**Viabilidad**	**Impacto Esperado**
Programa de Promociones Especiales	1-2 meses	Alta	Incremento rápido en captación de clientes.

Paquetes de Servicios Premium	2 meses	Media	Mejora del ticket promedio y aumento de ingresos.
Campañas Focalizadas	1-2 meses	Alta	Reactivación de clientes perdidos.
Intensificar Programa de Fidelización	2-3 meses	Media	Mayor lealtad del cliente y visitas repetidas.
Encuestas y Postventa Inmediata	1-2 meses	Alta	Identificación y corrección de problemas a tiempo.
Reducción de Costos Operativos	2-3 meses	Media-Alta	Compensación de márgenes operativos.

Elaborado por autor

Selección de Alternativas Principales

Si no se cumplen las metas en el plazo previsto (3-6 meses), se recomienda implementar alternativas con impacto rápido y alta viabilidad. Estas incluyen:

- Programa de Promociones Especiales (1-2 meses): Captación rápida de nuevos clientes con campañas de alto impacto.
- Campañas Focalizadas en Clientes Perdidos (1-2 meses): Reactivación de pacientes inactivos con incentivos personalizados.

- Encuestas y Gestión de Postventa Inmediata (1-2 meses): Corrección proactiva de problemas identificados mediante la retroalimentación de clientes.

Si la estrategia de Ajustar Precios no cumple las metas en un período de 3 a 6 meses, se activará un plan de contingencia enfocado en:

- Implementar promociones especiales y campañas focalizadas para generar ingresos inmediatos.
- Fortalecer la gestión de postventa y resolver problemas de percepción del cliente.
- Optimizar los costos operativos como medida adicional para mejorar la rentabilidad.

Plan de Riesgo y Mitigación

Un plan de riesgos y mitigación es fundamental para identificar, analizar y gestionar los desafíos potenciales en la implementación de una estrategia. Según (Kerzner, 2017) la gestión de riesgos es una herramienta clave que ayuda a reducir la incertidumbre y garantiza el éxito de un proyecto mediante la planificación proactiva de respuestas a los problemas identificados".

Tabla 26

Plan de Riesgos y Mitigación

Riesgo Identificado	Impacto	Probabilidad	Categoría	Medida de Mitigación	Responsable
Percepción negativa de la calidad del servicio	Alto	Media	Cliente/Imagen	Implementar una campaña de comunicación clara sobre el valor agregado de los servicios.	Área de Marketing
Resistencia interna del personal	Medio	Alta	Recurso Humano	Realizar capacitaciones y talleres para alinear al equipo sobre la importancia de la estrategia.	Gerencia General
Falta de recursos económicos para la ejecución	Medio	Media	Recursos	Redirigir recursos de otras áreas o buscar financiamiento temporal con	Gerencia Administrativa

				proveedores/alianzas.	
Falta de cumplimiento de metas en ingresos (+15%)	Alto	Media	Económico	Activar un plan de contingencia (promociones especiales, paquetes premium y campañas focalizadas).	Gerencia Comercial
Cambios en el entorno económico (recesión)	Alto	Media	Entorno Externo	Ajustar los servicios mediante paquetes de valor accesibles y flexibilidad en precios.	Gerencia Comercial
Incremento de la competencia	Medio	Alta	Competencia	Diferenciar los servicios destacando la calidad	Área de Marketing

con precios similares				tecnológica y experiencia de la clínica.	
Demoras en la implementación de la estrategia	Medio	Media	Operativo	Establecer un cronograma claro con seguimiento semanal y responsables asignados.	Jefes de Proyecto
Resistencia del cliente ante ajustes de precios	Alto	Media	Cliente/Satisfacción	Monitorear y ajustar los precios según la retroalimentación obtenida a través de encuestas automatizadas.	Dirección de Operaciones

Elaborado por autor

Resumen de Principales Riesgos

- Impacto Alto:

✓ Percepción negativa de calidad del servicio.

✓ No cumplimiento de metas de incremento en ingresos.

✓ Cambios en el entorno económico.

- Probabilidad Alta:

✓ Resistencia interna del personal.

✓ Incremento de la competencia.

Medidas Proactivas para la Mitigación

1. **Comunicación Estratégica:**

✓ Lanzar una campaña que resalte el valor agregado del servicio junto con los ajustes de precios, enfocándose en tecnología avanzada, experiencia y resultados.

✓ Realizar educación al cliente mediante material informativo y contacto directo.

2. **Capacitación y Alineación del Personal**:

✓ Talleres internos para asegurar la comprensión y compromiso del equipo con la nueva estrategia.

✓ Sesiones de resolución de objeciones frente a los pacientes.

3. **Plan de Contingencia Activo:**

- ✓ Si no se alcanzan las metas en 3-6 meses, activar promociones especiales y campañas dirigidas a clientes inactivos.

4. **Monitoreo Continuo:**

- ✓ Implementar un sistema de seguimiento mensual con KPIs claros (ingresos, tasa de captación y satisfacción del cliente).
- ✓ Aplicar encuestas automatizadas para obtener retroalimentación del cliente y ajustar la estrategia en tiempo real.

5. **Flexibilidad para Adaptarse al Entorno:**

- ✓ Preparar paquetes accesibles en caso de recesión económica y ofrecer servicios de valor premium para segmentos diferenciados.

La implementación de la estrategia de ajustar precios debe estar respaldada por un plan robusto de gestión de riesgos. Este plan:

- ✓ Identifica riesgos clave (internos y externos).
- ✓ Plantea medidas concretas de mitigación.
- ✓ Asigna responsables para cada acción.

De esta forma, la clínica estará preparada para enfrentar obstáculos, adaptarse a los cambios del entorno y garantizar el incremento del 15% en ingresos anuales

5. Plan de Implementación

El plan de implementación se presenta en formato de matriz estructurada, detallando las actividades ¿Cuándo se realizará? ¿Cómo se realizará? ¿Quién lo realizará? ¿Qué recursos se necesitarán?

Matriz del Plan de Implementación

En la siguiente matriz se detalla los hitos alcanzar

Tabla 27

Matriz de plan de implementación

Actividad	Fecha de Inicio y Fin	¿Cómo se realizará?	Responsable	Recursos Necesarios	KPI de Control
1. Aprobación del Plan	Semana 1	Reunión con la dirección para presentar y alinear los objetivos del plan.	Director General	Presentación del plan y consenso con directivos	Aprobación formal del plan (en acta).
2. Análisis de Precios y Mercado	Semana 2-3	Consultores externos realizarán un análisis comparativo de precios en el mercado.	Consultores Externos	Contratación de consultores y acceso a datos de mercado.	Informe de análisis entregado a tiempo (100%).
3. Capacitación del Personal	Semana 4-5	Talleres internos sobre la estrategia de precios y comunicación con los clientes.	Gerente Operativo	Sala de capacitación, materiales educativos.	% de personal capacitado (100%).

4. Diseño de Campañas de Comunicación	Semana 6-7	Creación de contenido publicitario para redes sociales, correo y publicidad en clínicas.	Gerente de Marketing	Equipo de marketing, software de diseño.	Entrega del material a tiempo (100%).
5. Implementación del Ajuste de Precios	Semana 8	Actualización de listas de precios, comunicación al público mediante todos los canales.	Gerente Operativo y Marketing	Sistema ERP y CRM, equipos de atención.	Ajuste de precios implementado en todas las sedes (100%).
6. Monitoreo de Resultados Iniciales	Mes 3	Seguimiento de ingresos y encuestas de satisfacción del cliente.	Dirección Comercial	CRM, herramienta de encuestas automatizadas.	Incremento del 5% en ingresos.
7. Activación de Medidas Complementarias	Mes 6	En caso de desvíos, lanzar promociones y campañas específicas (clientes inactivos).	Dirección Comercial	CRM, presupuesto adicional para promociones.	% de clientes reactivados.
8. Seguimiento Trimestral de Resultados	Cada 3 meses	Revisión de KPIs clave e implementación de ajustes en tiempo real.	Director General	Reportes integrados ERP-CRM.	Incremento acumulado de ingresos del 15% anual.

Elaborado por autor.

Tiempos y Seguimiento de Resultados

1. **Fases de Implementación:**
    - Fase de Preparación: Semanas 1-7 (Análisis, capacitación y diseño de campañas).
    - Fase de Ejecución: Semana 8 (Implementación de precios).
    - Fase de Seguimiento: Meses 3-12 (Monitoreo y ajustes).
2. **Herramientas de Seguimiento:**
    - KPI de ingresos: Incremento mensual en ingresos (% de crecimiento).
    - KPI de captación de clientes: Número de nuevos clientes mensuales por sede.

Cronograma Estimado

Tabla 28

Cronograma esperado Implementación

Semana/Mes	Actividad Clave
Semana 1	Aprobación del plan por la dirección.
Semana 2-3	Análisis de precios y mercado por consultores externos.
Semana 4-5	Capacitación del personal en estrategia y comunicación.
Semana 6-7	Diseño de campañas de comunicación.
Semana 8	Implementación del ajuste de precios en todas las sedes.
Mes 3	Primer monitoreo de resultados (ingresos y satisfacción del cliente).

Mes 6	Activación de medidas complementarias (promociones y retargeting de clientes inactivos, si es necesario).
Mes 9	Revisión de resultados trimestrales y ajustes estratégicos.
Mes 12	Evaluación anual del plan e identificación de logros y aprendizajes.

Elaborado por autor

Roles y Tareas

En la matriz se detalla los roles y sus tareas para la implementación

Tabla 29

Roles, responsables y tareas implementación

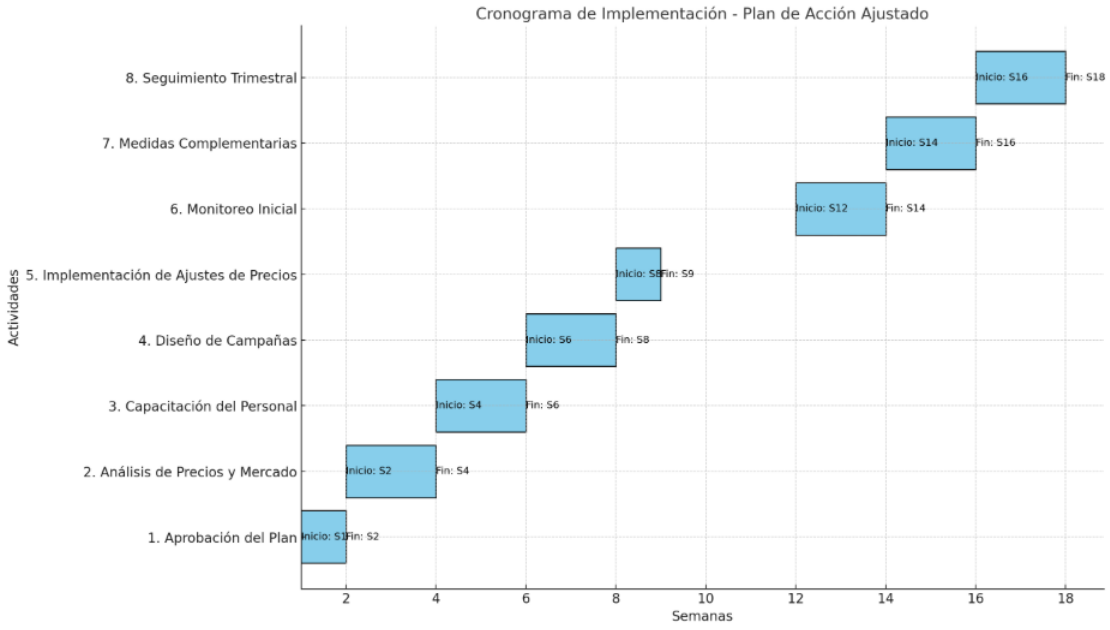
Rol	Responsable	Tareas
Director General	Supervisión General	Aprobación del plan y seguimiento de resultados estratégicos.
Gerente Operativo	Coordinación Interna	Capacitación del equipo y supervisión de ejecución en las sedes.
Gerente de Marketing	Comunicación y Publicidad	Diseño y ejecución de campañas para informar sobre los precios ajustados.
Consultores Externos	Análisis de Mercado	Revisión competitiva y recomendaciones sobre la estrategia de precios.

Elaborado por autor

Gráfico de Gant. Implementación

Figura 6

Grafico de Gant, actividades y tiempos



Elaborado por autor

Conclusiones

- La estrategia de Ajustar Precios es clave para el crecimiento financiero inmediato

  Tras el análisis de costos, beneficios y riesgos, la estrategia de ajustar precios fue identificada como la de mayor impacto directo en los ingresos. Este enfoque permite un incremento estimado del 15% anual, equivalente a $750,000 adicionales, con una implementación de bajo costo y resultados rápidos. La proyección de ingresos confirma que esta estrategia es efectiva para mejorar la competitividad, especialmente en un mercado saturado y en condiciones económicas adversas.

- La falta de indicadores y herramientas integradas obstaculiza la toma de decisiones en tiempo real

  Durante el diagnóstico, se evidenció que la separación entre el CRM y el ERP limita el acceso a datos oportunos y dificulta la evaluación del desempeño. Aunque las encuestas de satisfacción y las métricas operativas fueron incluidas como parte de las soluciones, la empresa requiere un sistema integrado que optimice el control y facilite la implementación de las estrategias.

- Los riesgos asociados al entorno político y la percepción de calidad son manejables

  La recesión económica y la posible percepción negativa por parte de los clientes ante los ajustes de precios representan riesgos significativos. Sin embargo, con una campaña de comunicación clara y acciones correctivas rápidas (como promociones y fidelización), estos riesgos pueden mitigarse de manera efectiva,

manteniendo la confianza del cliente y asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros

Recomendaciones:

- Implementar el Ajuste de Precios con una estrategia de comunicación enfocada en el valor agregado

  Es fundamental que los ajustes de precios sean respaldados por una campaña de marketing que destaque los beneficios tangibles del servicio, como el uso de tecnología avanzada, atención personalizada y resultados de calidad. Esto no solo reducirá la percepción negativa, sino que también fortalecerá la imagen de la marca en un mercado competitivo.

- Fortalecer los sistemas de monitoreo mediante la integración del CRM y ERP

  La integración de estas plataformas permitirá una gestión más eficiente de los datos y un monitoreo continuo de indicadores clave, como ingresos, satisfacción del cliente y tasa de retorno. Esto es esencial para tomar decisiones basadas en datos en tiempo real y garantizar la sostenibilidad de la estrategia a largo plazo.

- Desarrollar un plan de contingencia proactivo para mitigar riesgos

  Activar medidas complementarias como programas de fidelización, promociones temporales y campañas de retargeting en caso de desviaciones en los ingresos proyectados. Además, implementar encuestas automáticas y gestionar la

retroalimentación del cliente permitirá ajustar las estrategias en tiempo real, garantizando una mejora constante en la percepción y satisfacción del cliente.

Bibliografía

Datasur. (s.f.). *Datasur*. Obtenido de https://www.datasur.com/beneficios-del-business-intelligence/

FasterCapital. (2023). *Faster Capital*. Obtenido de https://fastercapital.com/es/contenido/Prevision-de-ventas--La-importancia-de-una-prevision-de-ventas-precisa-y-como-mejorarla.html

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* ohn Wiley & Sons. .

Kotler, P. &. (2016). *Marketing Management* . Pearson Education Limited.

Laudon, K. C. (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital.* Edición. Pearson Education.

Laudon, K., & Laudon, J. (2017). *Management Information Systems.* Pearson Education.

Reichheld, F. &. (1990). *Zero Defections: Quality Comes to Services.*

Zeithaml, V. B. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* McGraw-Hill Education.