

## Planificación estratégica, elemento imprescindible de la gestión

» Nada que suponga un esfuerzo individual o colectivo, por aparentemente poco importante que este pudiera parecer, se puede hacer sin que se sepa cuál es el motivo por el que se realiza. La planificación es el recurso básico para saber qué hacer para conseguir determinados objetivos.



**Dr. Mario Utrilla Trinidad**

*Odontólogo-MBA en Gestión Sanitaria*

*Director del Departamento de Odontología  
de la Universidad Europea de Madrid*

*Secretario General de SEGGO (Sociedad Española  
de Gerencia y Gestión Odontológica)*

Cualquier empresa, por pequeña que sea, se crea y pone en funcionamiento para alcanzar un objetivo final centrado en aportar un beneficio suficiente para un grupo de población más o menos amplio de la sociedad.

En el entorno sanitario, el bien social que se persigue es el acertado diagnóstico y correcto tratamiento de las enfermedades que sufre la población, junto con la prevención de posibles nuevas patologías.

A la hora de abrir una consulta odontológica, hay que tener en cuenta que esta, independientemente de su medida, constituye una empresa. Como tal, dispone de una serie de elemen-

**CADA CLÍNICA DENTAL  
DEBE DISEÑAR SU MARCO  
ESTRATÉGICO PARA  
PLANIFICAR SUS ESFUERZOS**



tos que están directamente vinculados con su actividad.

Uno de estos elementos es la planificación estratégica que, a pesar de su nombre en apariencia relacionado únicamente con grandes empresas, no es más que un proceso de análisis interno y externo que ha de llevar a una empresa desde una situación actual a otra deseada, definiendo los objetivos a alcanzar en el tiempo. Este proceso puede ser más o menos complejo pero, en definitiva, el que lo pongamos en práctica nos ha de servir para garantizar al máximo la viabilidad de la sociedad.

Cada organización sanitaria, en nuestro caso cada clínica dental, debe diseñar su marco estratégico para planificar sus esfuerzos. Definir una serie de objetivos supone marcar el rumbo de la organización, empezando por las grandes

## LA “MISIÓN” DEFINIRÁ EL OBJETIVO FINAL QUE DISTINGUE A NUESTRA ORGANIZACIÓN DE OTRAS DE NUESTRO MISMO SECTOR

líneas estratégicas. Marcar estas grandes líneas supone la decisión más importante. Una vez definido el marco estratégico, las otras decisiones tácticas y operativas son de inferior nivel y siempre supeditadas a la primera gran decisión, la definición del marco estratégico.

En el proceso de planificación se distinguen diferentes fases:

1. Análisis del entorno.
2. Análisis interno.
3. Definición de “Misión”.
4. Identificación de las áreas clave.
5. Definición de los objetivos.
6. Cronograma.

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

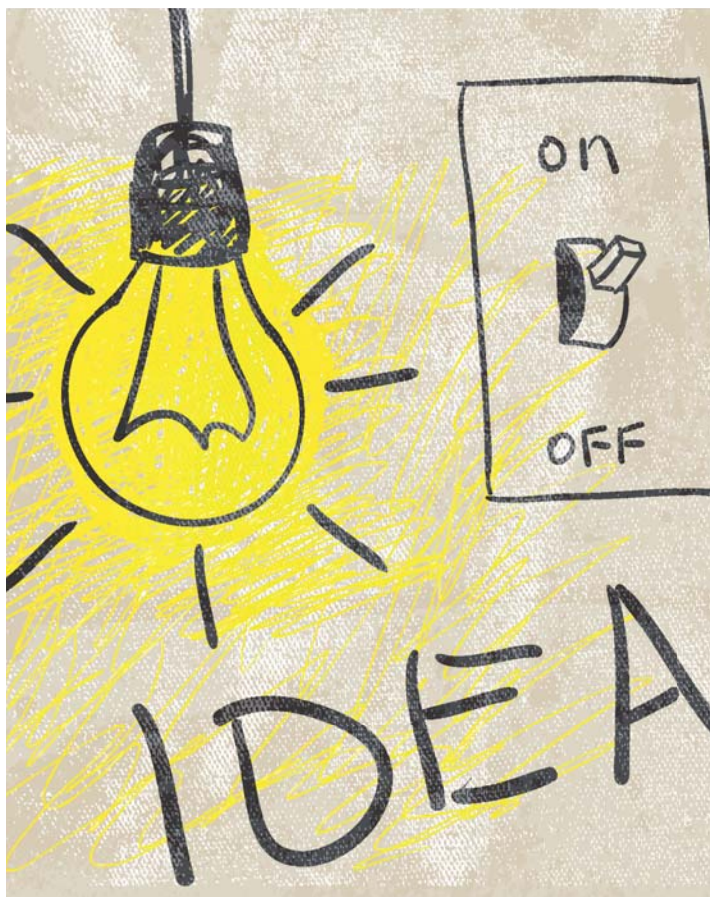
Este entorno será más o menos variable, en función de la actividad que desarrollemos, pero siempre habrá una parte del mismo que será común para todo el sector. Se debe analizar:

1. **Entorno general:** valorar aspectos relacionados con el mercado y la población que pueden determinar el tipo de cliente potencial de este entorno.
2. **Entorno específico:** valorar de manera más concreta el sector sanitario y, si es posible, con su vertiente más relacionada con nuestra actividad.
3. **Análisis de competidores:** determinar si se tiene o no competencia, y si esta es pública o privada.

### ANÁLISIS INTERNO

Valoraremos todo aquello disponible para poner en marcha una consulta o bien para modifi-





car su planteamiento en el caso de que ya se haya iniciado su actividad:

1. Valoración del personal.
2. Dotación de personal.
3. Formación del personal médico y auxiliar.
4. Ventajas competitivas.
5. Recursos físicos de la consulta.
6. Funcionamiento interno de la consulta.
7. Recursos económicos disponibles.
8. Sistemas de informatización.

## DEFINICIÓN DE "MISIÓN"

La "misión" es una frase única, no demasiado larga, que define el objetivo final que distingue a nuestra organización de otras de nuestro mismo sector. Expresa la razón de ser de nuestra consulta e identifica el ámbito de nuestras operaciones.

La "misión" de una organización se puede definir como una especie de declaración de principios

## LOS OBJETIVOS SON EL RESULTADO QUE SE ESPERA OBTENER CON EL PLAN ESTRATÉGICO

en la que se define la razón de ser y lo que es. No debe ser una frase vaga, genérica, grandilocuente, autocomplaciente pero vacía de contenido.

Tiene el peligro de convertirse en simple palabrería publicitaria, y debe concretarse en una serie de medidas específicas para alcanzar sus metas.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS CLAVE

Las áreas clave han de ser la consecuencia del análisis de los factores internos y externos que, conjuntamente con la definición de la "misión", serán decisivas a la hora de establecer los objetivos estratégicos de la sociedad.

## DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los **objetivos**, a los que en ocasiones también se les denomina **metas**, son el resultado que se espera obtener con el plan estratégico. Aunque el que más frecuentemente se considera es el beneficio económico, las empresas también se plantean objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio y atención al cliente, etc.

## 6. CRONOGRAMA

Es la última parte del proceso de planificación estratégica de una empresa, y básicamente consiste en situar en el tiempo cada uno de los objetivos descritos con anterioridad. Es importante tener en cuenta que el tiempo en el que se alcance un determinado objetivo puede llegar a ser tan importante como el hecho en sí de alcanzarlo o no.

La representación gráfica de un cronograma puede ser de mucha utilidad y su uso, muy sencillo, ha de servir para controlar el cumplimiento del proyecto de manera, primero individual y después global.

FALTA LA PUBLI DE TePe