



MAESTRÍA EN GERENCIA EN SALUD

PROYECTO DE TITULACIÓN

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA RED DE
CENTROS MÉDICOS**

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTOR:

GABRIELA CAROLINA PARREÑO BARAHONA

2023

RESUMEN

Muchas de las grandes empresas actuales empezaron como un emprendimiento, un negocio pequeño o incluso un negocio familiar, sin embargo lo que diferencia a estas empresas que en un momento decidieron crecer, fue el cambio de mentalidad y de administración que manejaban; Lo mismo pasa en el caso de la consulta clínica, para poder establecer como empresa y poderse adaptar a los constantes cambios del mercado es necesario basarnos en varios puntos como son: mantenerse optimista ante las variaciones, mantenerse en constante formación clínica, tener formación empresarial y realizar un estudio de mercado y análisis de este para el lugar donde se planea establecerse, la parte clínica no tiene por qué estar reñida con la gestión administrativa, todo lo contrario, estas deben ir de la mano para que la empresa en este caso la clínica dental sea rentable.

PALABRAS CLAVE: administración, centro médico, clínica, servicios de la salud

ABSTRACT

Many of today's large companies began as a venture, a small business or even a family business, however, what differentiates these companies that at one point decided to grow, was the change in mentality and administration that they managed; The same happens in the case of clinical consultation, in order to establish as a company and be able to adapt to the constant changes in the market, it is necessary to base ourselves on several points such as: remain optimistic in the face of variations, maintain constant clinical training, have business training and carry out a market study and analysis of this for the place where it is planned to establish itself, the clinical part does not have to be at odds with the administrative management, quite the contrary, these must go hand in hand so that the company in this case the clinic dental is profitable.

Tabla de contenido

| | |
|---|-------------------------------|
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO I | ¡Error! Marcador no definido. |
| ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.2 ESTRUCTURA FINANCIERA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1.3 ESTRUCTURA OPERATIVA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.1 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2 OFERTA DE SERVICIOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.3 POBLACIÓN ATENDIDA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.4 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO II | ¡Error! Marcador no definido. |
| OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.2 DISEÑE SU ÁRBOL DE PROBLEMAS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.4.1. OBJETIVO GENERAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPITULO III | ¡Error! Marcador no definido. |
| PLANEAMIENTO ESTRATEGICO | ¡Error! Marcador no definido. |
| § Análisis del Entorno Social | ¡Error! Marcador no definido. |
| § Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) | ¡Error! Marcador no definido. |
| § Análisis FODA | ¡Error! Marcador no definido. |
| § Cadena de Valor de la organización | ¡Error! Marcador no definido. |
| ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| · Misión | ¡Error! Marcador no definido. |

| | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| - Visión | ¡Error! Marcador no definido. |
| - Valores | ¡Error! Marcador no definido. |
| - Objetivos Institucionales | ¡Error! Marcador no definido. |
| - Principios Éticos | ¡Error! Marcador no definido. |
| - Políticas | ¡Error! Marcador no definido. |
| - Gestión Administrativa | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO IV | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.1 Monitoreo del Plan | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.2 Evaluación del Plan | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.3 Limitaciones | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPÍTULO V | ¡Error! Marcador no definido. |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.1 CONCLUSIONES | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.2 RECOMENDACIONES | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6. REFERENCIAS | ¡Error! Marcador no definido. |
| 7. ANEXOS | ¡Error! Marcador no definido. |

INDICE DE FIGURAS.

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 LOCALIZACIÓN SUCURSAL CARCELEN BAJO | 3 |
| Ilustración 2 LOCALIZACION SUCURSAL CALDERON..... | 4 |
| Ilustración 3LOCALIZACION SAN JOSE DE MORAN | 5 |
| Ilustración 4LOCALIZACION SUCURSAL ZABALA | 6 |
| Ilustración 5ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | 6 |
| Ilustración 6ESTRUCTURA OPERATIVA | 8 |
| Ilustración 7ARBOL DE PROBLEMAS | 14 |
| Ilustración 8CINCO FUERZAS DE PORTER | 18 |
| Ilustración 9FODA | 22 |

INDICE DE TABLAS.

| | |
|---|----|
| TABLA. 1MATRIZ DE EVALUACION ALTERNATVA | 17 |
| TABLA. 2ORGANIZACION DE ACTIVIDADES | 28 |
| TABLA. 3MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS | 34 |
| TABLA. 4CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 38 |
| TABLA. 5 PRESUPUESTO..... | 40 |

INTRODUCCIÓN

Muchas de las grandes empresas actuales empezaron como un emprendimiento, un negocio pequeño o incluso un negocio familiar, sin embargo lo que diferencia a estas empresas que en un momento decidieron crecer, fue el cambio de mentalidad y de administración que manejaban; pasaron de encargarse de la administración una sola persona o los mismos miembros de la familia de una forma empírica, a crear todo un grupo de personas especializadas en diferentes ramas para poder comercializar un producto de forma masiva cuidando la calidad y los detalles. Muchos de los profesionales de la salud; médicos, odontólogos entre otros consideran que, el área médica no debería considerarse comercial y muchos demuestran su rechazo manteniéndose precavidos ante el cambio; sin embargo, en la actualidad se observan muchos cambios y la competencia cada vez es mayor, por lo cual se deben considerar alternativas comerciales para poder destacar sobre los demás.

Si bien en el área odontológica se ha podido observar que ha tenido gran acogida, también existe un gran porcentaje de odontólogos que aún tienen desconfianza ante el cambio por lo cual se ha producido un avance lento de este largo proceso para profesionalizar la consulta dental y poderla considerar como empresa. 1

La profesionalización en la gestión odontológica y la personalización tradicional no tienen por qué estar reñidas.1 Pero se debe estar en una constante evolución y adaptarnos a las nuevas tendencias y demandas del público; pero para esto es necesaria una gestión administrativa de la consulta, ya que si no es el caso se podrían obtener resultados contrarios a los esperados causando repercusiones en la parte logística, económica y de talento humano.

La gestión administrativa, la comunicación, el marketing o promoción de los servicios, la motivación del recurso humano, la atención al paciente y otras actividades propias de la empresa dental influyen positivamente en la capacidad de rendimiento, exigen una voluntad de trabajo modificada y se convierten en los nuevos criterios de éxito del futuro.

Para poder establecer como empresa a la consulta clínica y poderse adaptar a los constantes cambios del mercado es necesario basarnos en varios puntos como son: mantenerse optimista ante las variaciones, mantenerse en constante formación clínica, tener formación empresarial y realizar un estudio de mercado y análisis de este para el lugar donde se planea establecerse, la parte clínica no tiene por qué estar reñida con la gestión administrativa, todo lo contrario, estas

deben ir de la mano para que la empresa en este caso la clínica dental sea rentable, para ello es muy importante también el estar actualizado constante mente en la parte clínica, manteniéndose a la vanguardia de todos los avances tecnológico y técnica para ofrecer a los pacientes actuales y futuros lo mejor. El control de calidad de los servicios también es muy importante ya que este puede marcar una diferencia abismal en cuanto a la competencia establecida, por ende, es necesaria tener una correcta comunicación con los pacientes que acuden a la consulta, ya que al momento de la entrevista en la consulta estos no saben cuál fue el tratamiento que les realizaron con anterioridad.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Actualmente la gerencia de la clínica odontológica se mantiene por medio de la propietaria y su vínculo familiar, repartiéndose responsabilidades entre ellos. Se tiene actualmente cuatro sucursales repartidas dentro de sectores aledaños; Carcelén bajo, Zabala, moran y calderón.

Carcelén Bajo:

se encuentra situada a la entrada del sector y se encuentra rodeada de varias clínicas que son competencia las cuales tienen costos mucho menores y manejan los mismos servicios. Esta sucursal cuenta además de odontología con Laboratorio, psicología y próximamente medicina general, en el caso de odontología cuenta con los servicios de odontología general y especialidades como: endodoncia, ortodoncia, rehabilitación oral, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial. Estructuralmente cuenta con tres consultorios y uno en construcción, una sala de espera y un baño, se encuentra en un segundo piso.

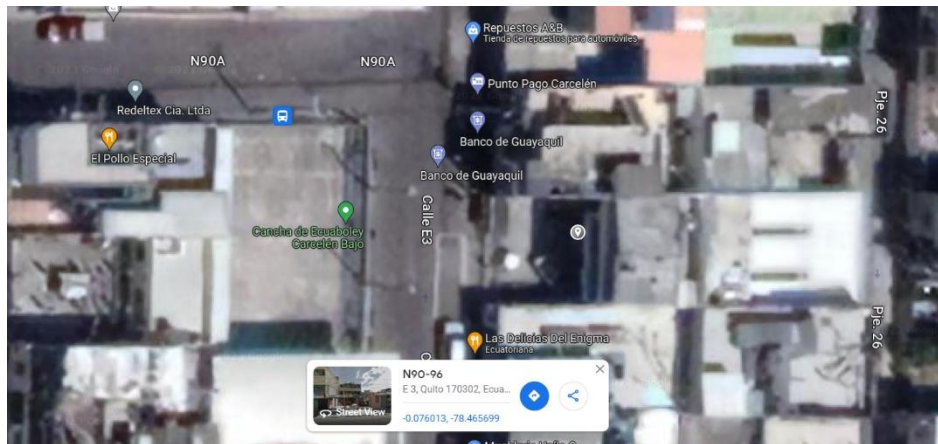


Ilustración 1 LOCALIZACIÓN SUCURSAL CARCELEN BAJO

Calderón:

se encuentra en la parte central del sector en cual también esta sobresaturada de clínicas odontológicas y consultorios médicos. Cuenta con servicios extras como medicina general,

pediatría, ginecología, oftalmología, laboratorio y psicología. En cuanto a odontología cuenta con servicios de odontología general y especialidades como: endodoncia, ortodoncia, rehabilitación oral, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial. Se encuentra ubicado en el segundo y tercer piso, cuenta con un baño y sala de espera.

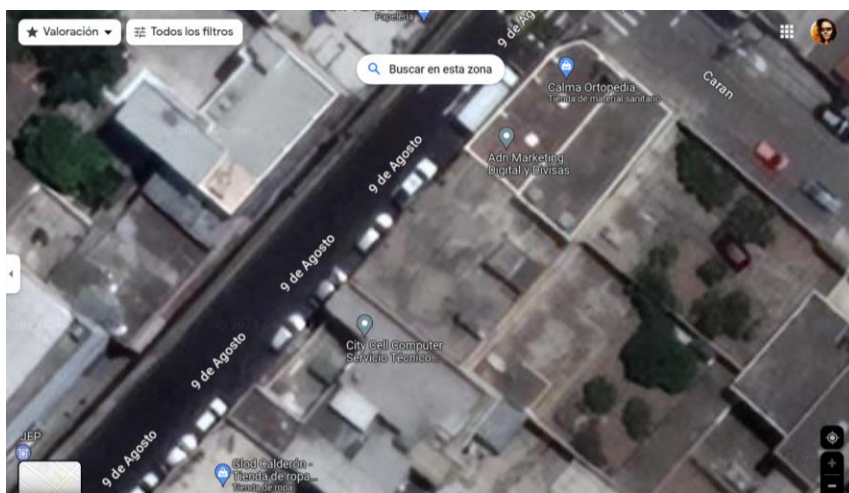


Ilustración 2 LOCALIZACION SUCURSAL CALDERON

Morán:

Se ubica a la entrada del sector en vía a la parte comercial, se encuentra en un primer piso, cuenta con un solo cubículo que corresponde a odontología en el cual se da atención de odontología general, endodoncia, ortodoncia, rehabilitación oral, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial. Cuenta con un solo baño. Esta sucursal es la que cuenta con mayor afluencia ya que por el sector no se encuentra rodeada de mucha competencia. Esta es una de las sucursales que se encuentran asociadas con el club de Leones.

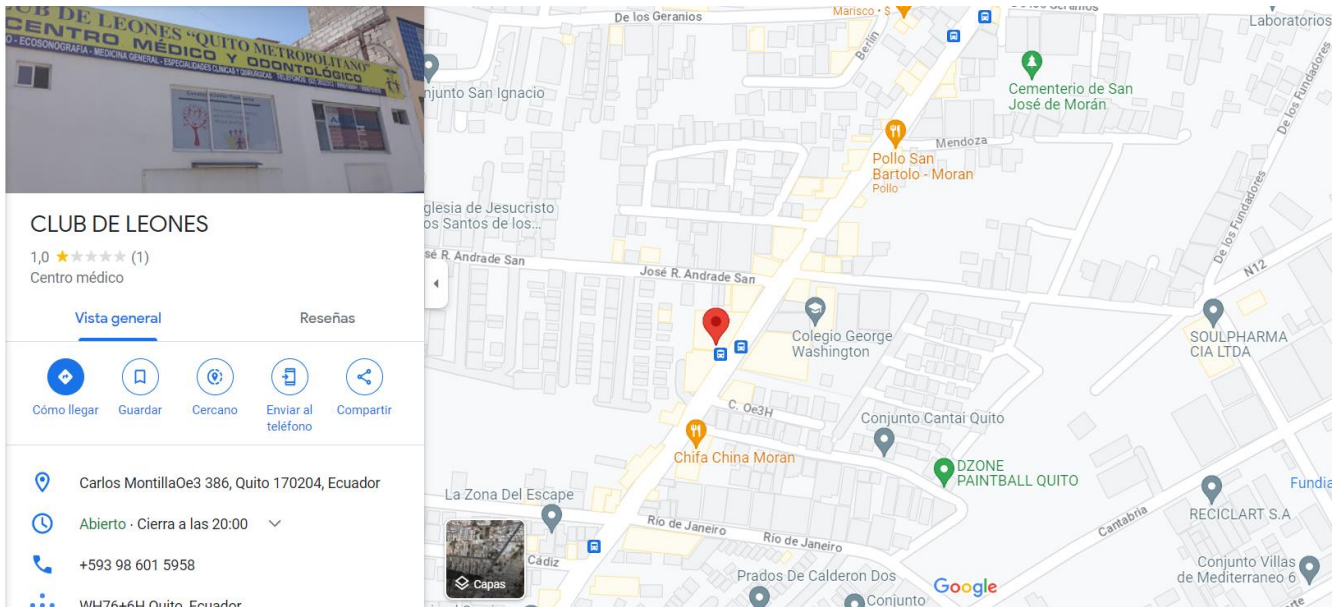


Ilustración 3 LOCALIZACION SAN JOSE DE MORAN

Zabala:

Se ubica al inicio de la calle principal del sector, en todo el sector no hay otra clínica odontológica o médica, esta sucursal es la única que cuenta con dos cubículos para odontología y un cubículo para medicina, en la que se dan los servicios de odontología general, endodoncia, ortodoncia, rehabilitación oral, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial. Al ser la única clínica del sector, es la segunda de las cuatro sucursales más concurrida.

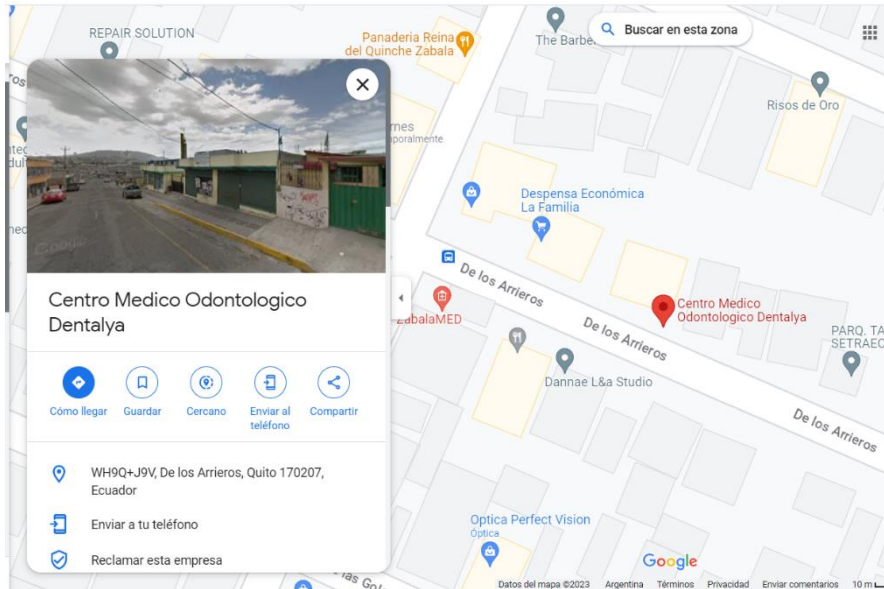


Ilustración 4 LOCALIZACION SUCURSAL ZABALA

Ninguna de las sucursales cuenta con el servicio de Radiología y tomografía, para o cual se hacen convenios con los centros radiológicos que se encuentran más cercanos a las diferentes sucursales, sin embargo, si representa molestia para los pacientes ya que deben movilizarse a otros sectores.

2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

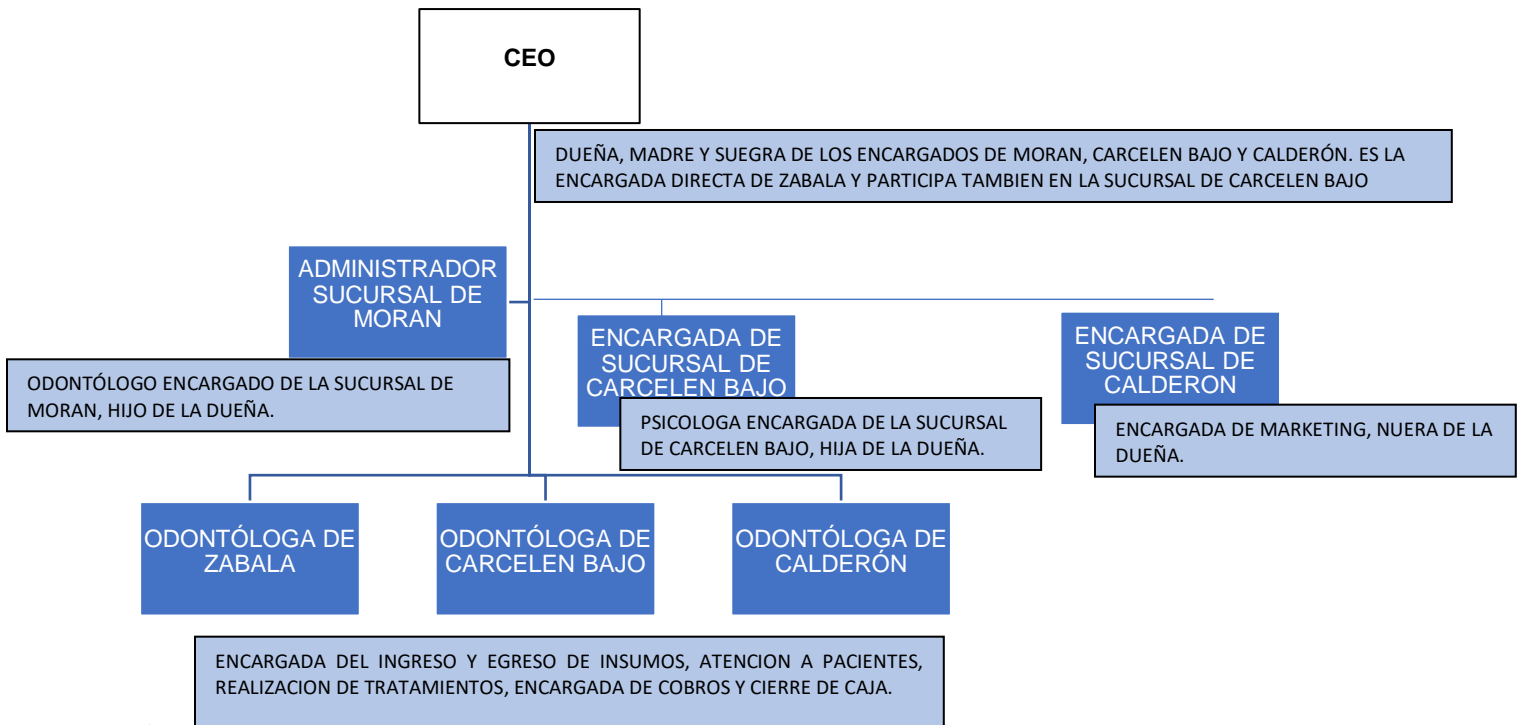


Ilustración 5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Esta institución se mantiene como una empresa familiar por lo cual la administración de las clínicas se mantiene dentro de esta y, las diferentes necesidades son distribuidas entre los miembros de la familia. Muchas de las necesidades comerciales de las clínicas como el marketing no son correctamente manejadas ya que estas son solventadas de manera empírica.

CLINICA DENTAL DENTALYA

CEO Y DUEÑA

Encargada de adquirir insumos odontológicos y generales, ocasionalmente seguimiento de los pacientes que acudieron con anterioridad a la clínica y no han culminado sus planes de tratamiento, agendamiento de los pacientes de las diferentes especialidades, negociaciones con proveedores de diferentes servicios como laboratorios dentales y distribuidores de insumos dentales, laboratorio médico, centros radiológicos. Realiza los estudios para la ubicación de las sucursales y tramita permisos entre otros servicios.

ADMINISTRADOR DE SUCURSAL DE MORAN

Es el odontólogo encargado de la sucursal de moran, realizando tratamientos de odontología general y derivaciones a especialidades, se encarga de los cobros y la administración de la sucursal de la sucursal de San José de Morán.

ENCARGADA DE SUCURSAL DE CARCELEN BAJO

Es la psicóloga de todas las unidades, se mantiene en constante rotación entre todas las sucursales de ser necesario. Se encarga de la recepción del dinero de las cajas de cierre diario de la unidad de Carcelén bajo; lleva el control del ingreso diario de la clínica dental.

ENCARGADA DE SUCURSAL DE CALDERÓN

Es la persona encargada del manejo de redes sociales y marketing, se encarga de la recepción del dinero de las cajas de la sucursal de calderón, agendamiento de pacientes en todas las sucursales.

1.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

La clínica tiene como promedio una demanda de 60 pacientes al mes; sin embargo, estas clínicas no cuentan con un plan estratégico, desconocen su situación interna y externa, así como también carecen de estrategias de competitividad para poder enfrentar su entorno, no tienen conocimiento de sus activos y pasivos, ni estrategias de pago de deudas carecen de conocimiento de sus deudas reales y las que ya han sido canceladas, refieren que no han realizado préstamos bancarios, sin embargo las deudas que tuvieron es por medio de tarjetas de crédito que fueron pagando poco a poco, lo cual refleja el inadecuado manejo administrativo de la clínica.

1.3 ESTRUCTURA OPERATIVA

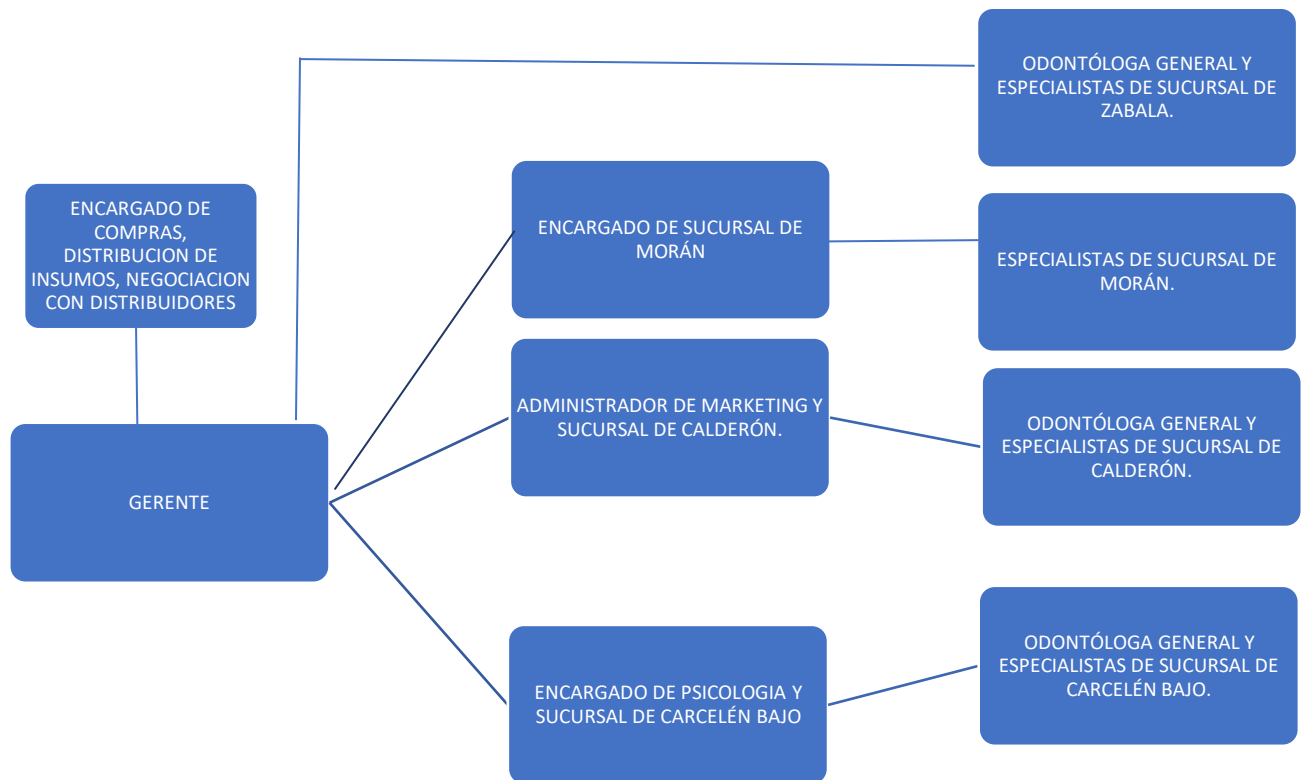


Ilustración 6 ESTRUCTURA OPERATIVA

La organización de las funciones dentro de la empresa está de forma que toda la familia está a cargo de las odontólogas que laboran dentro de las clínicas, las cuales se encarga de la parte comercial en la venta de los tratamientos y derivación a las diferentes especialidades, estas derivaciones son llevadas a cabo por medio de la dueña quien es la única que puede contactarse con los especialistas. Los administradores y encargados se encargan de recolectar el dinero de las cajas diarias, pero quien realiza las cuentas de los ingresos y pagos a proveedores y odontólogas bajo el porcentaje acordado es la dueña de las clínicas.

2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

En la zona urbana de la ciudad de Quito hay aproximadamente 1,607,734 habitantes, los cuales se basan en el censo poblacional 2010- proyecciones del cantón Quito, 54938 personas habitan en el sector de Carcelén al norte de la ciudad. En esta área hay muchas clínicas odontológicas, sobre todo en el sector de Carcelén bajo. En este sector se pueden encontrar 7 consultorios dentales cada 100m², sumando el centro de salud pública.

La población de este sector generalmente no está en busca de los mejores servicios odontológicos, sino lo más económico y que en ese momento le quite la molestia así sea de manera temporal, saltándose muchas veces los protocolos a seguir para los diferentes tratamientos, por esta razón muchos de los pacientes que acuden a la consulta tienen dolor y complicaciones por estos tratamientos, ya que en su mayoría requieren de un especialista lo cual no tienen los demás consultorios.

La mayoría de los pacientes que acuden normalmente a la consulta presentan algún tipo de dolor, ya que no se realizan los chequeos respectivos para tener un tratamiento preventivo, todo lo contrario, dichos pacientes tuvieron una lesión la cual dejaron progresar por varios meses y esta llegó a tener complicaciones, por esta razón se convierten muchas veces en tratamientos que deben ser realizados por profesionales de diferentes especialidades como endodoncia, ortodoncia, cirugía oral y maxilofacial entre las primordiales.

Debido a que varios de los tratamientos que se presentan cotidianamente a la consulta presentan complicaciones, es necesario realizar exámenes radiográficos, que por el sector no hay un proveedor cercano muchas veces, por lo cual muchos pacientes optan acudir a clínicas dentales que no soliciten realizar radiografías, las cuales muchas veces se complican aún más y requieren otro tipo de tratamiento.

3.1 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

Carcelén es una de las 65 parroquia urbanas de la capital, hacia 2012 su población alcanzaba los 55 301 habitantes., esta se encuentra al norte de la ciudad de Quito, esta se compone de varios barrios, entre los cuales esta Carcelén bajo.

En este sector se puede encontrar clínicas dentales en cada cuadra, hay alrededor de 10 clínicas en este sector. En este sector se encuentra un solo centro de salud pública, dos laboratorios y dos consultorios médicos, y ningún otro consultorio psicológico.

La parroquia Calderón esta situada en el centro de la provincia de Pichincha, al noreste del distrito metropolitano de Quito, tiene una densidad poblacional alta, tiene una altura de 2.696m. Limita al oeste con Cotacollao y al este con Guayllabamba. Dentro de los barrios de este sector están San José de Morán, Zabala y Calderón propiamente; Dentro de este sector hay aproximadamente 20 clínicas dentales, un centro de salud pública, un hospital de especialidades de salud pública, y dos consultorios Psicológicos.

Estas zonas por su localización tienen una plusvalía más baja, lo que lleva a que sean sectores que alojan a una población que se encuentra en un nivel socioeconómico más bajo; esto lleva a que los negocios independientemente de lo que ofrezcan tienen costos más accesibles y cómodos como estrategia de ventas propias de estos, sin embargo, estos barrios son considerados peligrosos por el alto grado de delincuencia que se presenta.

3.2 OFERTA DE SERVICIOS

En cuanto los servicios odontológicos que se ofrecen dentro de las clínicas odontológicas son todos aquellos problemas bucodentales que puedan surgir en una persona, desde los más simples yendo desde tratamientos preventivos como aquellos más complejos que necesiten de un especialista, con excepción de aquellos tratamientos de alta complejidad que requieran de un quirófano y sedación. Las especialidades que son más requeridas son rehabilitación oral para, cirugía oral, endodoncia. Dentro de los tratamientos que más se realizan dentro de las clínicas están: prótesis parciales removibles acrílicas y cromo cobalto, coronas metal porcelana, incrustaciones de cerámico, extracción de terceros molares y piezas con patologías, endodoncias de todo tipo de piezas; restauraciones de todo tipo, limpiezas dentales y en menor grado se solicitan tratamientos preventivos.

El resto de los servicios que se prestan son los de medicina general, ginecología, oftalmología, laboratorio y servicios de ecografías en la sucursal de calderón.

El servicio de psicología se brinda en todas las sucursales bajo demanda, por lo cual se promociona en todas las sucursales y se maneja bajo agenda.

3.3 POBLACIÓN ATENDIDA

Las personas con una condición socioeconómica más baja tienen una gran tendencia a tener lesiones cariosas agravadas por distintos factores, el principal lleva al tipo de alimentación, esto resulta en que sus tratamientos muchas veces requieren de mayor complejidad lo cual lleva a tener un costo mucho más elevado generalmente, por esta razón buscan siempre la opción más económica la cual no siempre resulta en el mejor tratamiento.

Los servicios odontológicos en general se consideran bastante costosos e inalcanzables, incluso los servicios básicos como restauraciones y urgencias las cuales son de primera necesidad, por esta razón muchas personas, aunque tengan dolor y no cuentan con los recursos no pueden realizarse los tratamientos y llegan a tener complicaciones.

Por esta razón la población a la que se dirigen las clínicas es al sector popular, es decir la población mayormente atendida y a la cual se dirige la publicidad es de escasos recursos, para que puedan tener una atención odontológica de calidad al alcance, por esta razón los precios se mantienen bastante bajos, e incluso suelen darse descuentos para aquellas personas que no cuentan con recursos.

3.4 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

En el sector de Carcelén bajo existen una gran cantidad de clínicas dentales, sin embargo no existe ningún centro radiológico, no solo la propia clínica requiere de este servicio necesario para el diagnóstico clínico, sino que la demanda se extiende incluso a las clínicas y consultorios que representan a la competencia. Por otro lado en este mismo sector al ser solo un centro de salud pública tipo A no cuenta con todas las especialidades médicas básicas, por lo tanto existe una gran demanda de atención ginecológica y oftalmológica.

En el sector de Zavala no se encuentra competencia alguna para ninguna de las especialidades que se ofrecen generalmente, por ahora se encuentra cubierta el área odontológica, sin embargo existe una gran demanda de atención médica general y las diferentes especialidades; así también el servicios de imagenología.

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas veces las clínicas odontológicas tienen un inicio como un pequeño consultorio odontológico al igual que en las otras especialidades como; medicina general, oftalmología, ginecología, laboratorio, etc. los cuales poco a poco van ganando sus pacientes fieles y, cada vez van refiriendo a sus conocidos. Si bien en un inicio muchos profesionales de la salud no lo consideran una empresa, a medida que van adquiriendo reconocimiento en muchos casos ya empiezan a buscar la manera de manejar de mejor forma la gestión tanto administrativa como clínica de su pequeño negocio; sin embargo, la mayoría de los profesionales de la salud no cuentan con capacitaciones sobre administración.

La clínica Dental ya es una red de clínicas que empezaron con un solo consultorio odontológico ubicado en el sector del Comité del pueblo, poco a poco se fueron extendiendo a otros sectores aledaños manteniéndose en las áreas más populares del norte de la ciudad de Quito, cambiando a Carcelén Bajo, abriendo nuevas sucursales en Calderón, San José de Morán y Zabala, en las cuales se brindaron nuevos servicios aparte de los odontológicos como: Psicología, Medicina general, pediatría, ginecología, oftalmología, laboratorio y servicio de ecografías. Estas clínicas se consideran como un negocio familiar, por lo cual su administración se ha mantenido dentro de esta, llevándose de manera empírica en todos los sentidos, es decir que como tal no cuenta con los procesos administrativos, ni cuenta con el personal necesario.

Esta red de clínicas cuenta con la infraestructura y los servicios que el mercado busca, sin embargo en cuanto a la posición de muchos de los consultorios no puede considerarse la mejor, sobre todo en el caso de la clínica de Carcelén bajo ya que esta se encuentra rodeada de clínicas odontológicas, sin embargo lo demás servicios no presentan competencia alguna. La sucursal de Calderón también se encuentra rodeada de competencia para los servicios odontológicos y médicos, pero no cuentan las especialidades médicas. Es decir, las clínicas cuentan con la infraestructura, los servicios que cumplen la demanda de la población, sin embargo, la gestión administrativa presenta graves falencias empezando desde el manejo interno como: el personal, horarios del personal, porcentajes de pago, control de calidad de los laboratorios odontológicos, control de producción de las diferentes especialidades; así también el manejo de marketing y

promoción de los servicios, el cual es muy importante ya que varias de las sucursales se encuentran afectadas por la competencia, que bien no representa directamente a toda la cartera de servicios que se ofrecen, pero si afectan directamente al área odontológica, que en general en todas las consultas es la que más ganancias referencia.

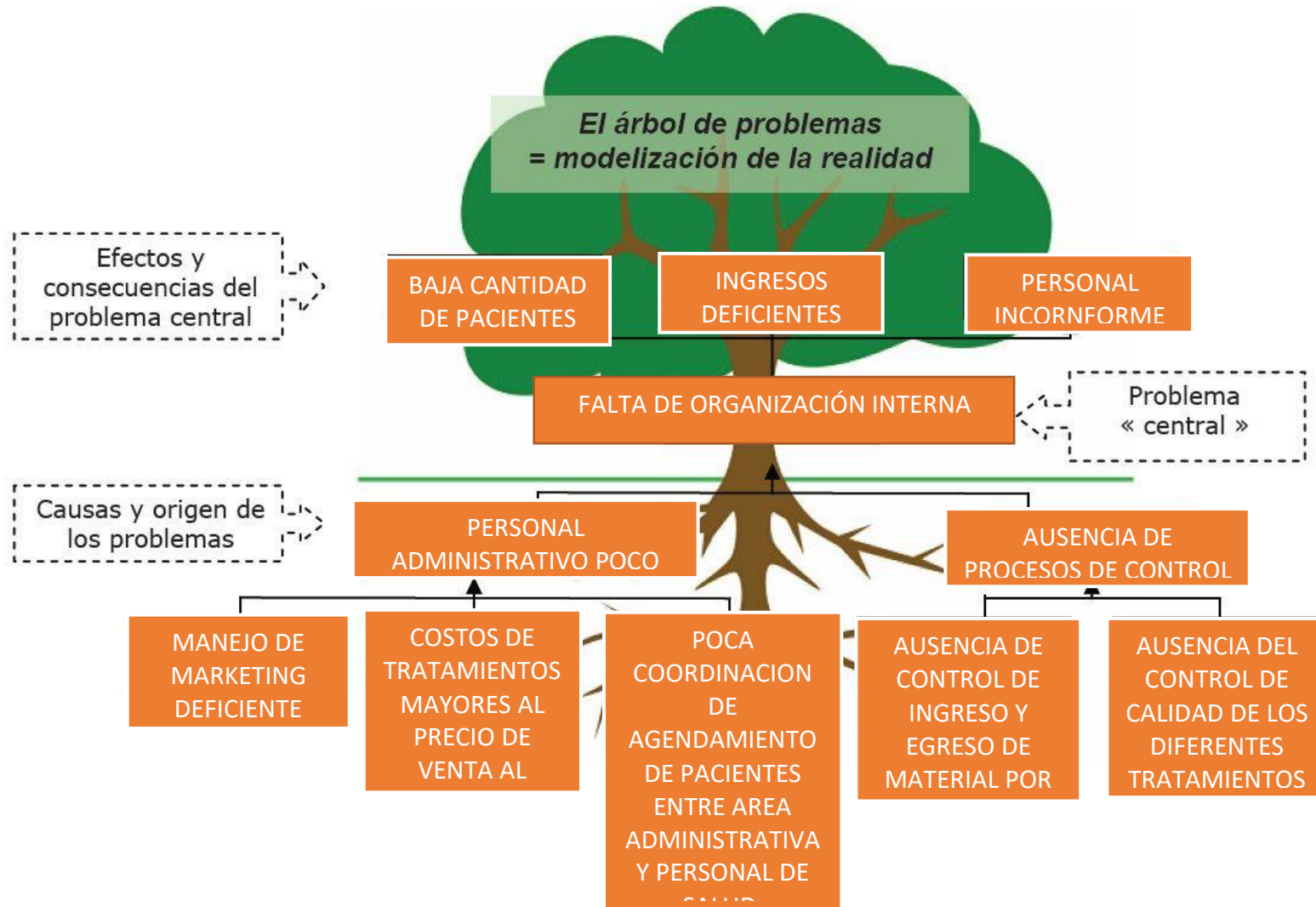
Estas ganancias tampoco está completamente bien calculadas ya que no tienen un control del ingreso y egreso de materiales e insumos, ni los precios de los tratamientos han sido calculados dependiendo a la totalidad costos reales que representan estos en realidad. También tienen una falta de comunicación entre el área administrativa y el personal de salud en cuanto al agendamiento de los pacientes, ya que este se maneja de manera física y no verifican los pacientes que ya han sido agendados y muy frecuentemente presentan un sobre agendamiento causando molestia en los pacientes.

Por todas estas razones el principal problema que se presentan en esta clínica es que no poseen una estructura administrativa funcional, ya que no cuentan con personal específico con conocimientos en cada una de estas ramas, es decir como es una empresa familiar, la administración se encuentra a cargo de los miembros de la familia que si bien lo han podido manejar de forma empírica, no pueden explotar todos los recursos que podrían generar con la empresa, ya que muchas veces las agendas no son eficientes, el manejo de los pacientes en muchas sucursales no es el más adecuado y nadie controla esos aspectos, la calidad de los servicios se ven comprometidos en algunos casos y, el marketing y promoción de los servicios es completamente deficiente.

Por lo cual es importante conformar una estructura administrativa, en la cual este cubiertas todas las áreas que una red de clínicas médicas y odontológicas requieran, para que de esta forma se pueda brindar una atención de calidad a los pacientes y tener cubiertos los gastos y medir adecuadamente las ganancias.

2.2 DISEÑE SU ÁRBOL DE PROBLEMAS

Ilustración 7 ÁRBOL DE PROBLEMAS



2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es importante realizar una estructura administrativa para la clínica ya que por medio de esta se van a tener mejoras en el funcionamiento de esta. La organización es una de las mejoras que se pueden tener, ya que esta ayuda a establecer las actividades y tareas necesarias para que la clínica funcione de manera eficiente. Esto incluye la asignación de responsabilidades y roles claros para cada miembro del equipo y la definición de los flujos de trabajo. La toma de decisiones también será más fácil y eficaz ya que, teniendo una estructura bien definida con los objetivos claros, ayuda a tomar decisiones de manera más efectiva y eficiente. Al tener roles y responsabilidades claras, se puede identificar rápidamente quién es responsable de tomar decisiones en áreas específicas. La comunicación es otra de las mejoras notables, ya que al tener establecida una estructura gerencial efectiva, mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con los pacientes. Cada miembro del equipo sabe a quién debe reportar y a quién debe comunicar cualquier problema o preocupación. De esta manera se optimizará significativamente la eficiencia en la clínica. Esto puede incluir la optimización de procesos y la reducción de tiempos de espera para los pacientes, manejo adecuado de la información de cada paciente y optimización al manejo de historias clínicas.

En resumen, la estructura administrativa de una clínica es importante porque ayuda a organizar las actividades y responsabilidades, tomar decisiones de manera efectiva, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia general de la clínica.

2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

El objetivo del plan de gestión es el poder optimizar todas las funciones de la clínica, teniendo unos servicios médicos y odontológicos eficaces, reduciendo los tiempos de espera de los pacientes, agilizando las agendas de las diferentes especialidades y hacer conocer al público los servicios prestados para aumentar el flujo de pacientes brindando una atención de calidad con insumos y trabajos.

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan administrativo y gerencial eficiente que permita la optimización y eficiencia de los servicios médicos y atención de pacientes.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer un plan estratégico para incrementar el flujo de los pacientes en las diferentes clínicas.
2. Evaluar la calidad de los tratamientos realizados en las diferentes especialidades, para asegurar la efectividad de estos.
3. Capacitar a los profesionales de salud en atención al paciente, para tener una comunicación efectiva con estos.

2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con una estructura gerencial y administrativa eficientemente organizada es posible evaluar diferentes opciones para tomar decisiones informadas sobre la mejor manera de gestionar la clínica. Al considerar diversas alternativas, los administradores pueden identificar los pros y los contras de cada opción, lo que les permite tomar una decisión que maximice los beneficios para la organización. De esta forma se pueden anticipar y preparar contingencias o cambios del entorno empresarial como, implementación de tecnologías entre otros; así también un correcto manejo del personal y que toda la empresa fluya de forma beneficiosa.

Por lo cual se puede deducir que es importante una correcta gestión administrativa de una clínica porque permite a los administradores tomar decisiones informadas y prepararse para enfrentar desafíos futuros. Al analizar diversas opciones, los administradores pueden seleccionar la mejor opción para maximizar los beneficios de la organización y evitar tomar decisiones impulsivas o basadas en suposiciones no fundamentadas, tener un correcto manejo clínico y del recurso humano.

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS Tabla

| PROBLEMA CENTRAL | ALTERNATIVAS DE SOLUCION | CRITERIOS DE SELECCIÓN | | | PUNTAJE TOTAL |
|--------------------------------------|--|------------------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| | | FACTIBILIDAD TECNICA | FACTIBILIDAD ECONOMICA | FACTIBILIDAD POLITICA | |
| ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEFICIENTE | IMPLEMENTACIÓN DE AUDITORIA CLÍNICA | 2+4+2 | 2+4+2 | 3+2+3 | 24 |
| | CAPACITACIONES CONTINUAS DE ATENCION AL CLIENTE | 2+1 | 1+2 | 2+2 | 10 |
| | ESTUDIO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING | 1+2 | 1+1 | 1+1 | 7 |
| | USO DE AGENDAMIENTO VIRTUAL | 1+1 | 1+1 | 1+1 | 6 |

TABLA. 1MATRIZ DE EVALUACION ALTERNATVA

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Investigación de ámbito comercial en los sectores que se encuentran ubicadas las diferentes sucursales de la empresa.

Tipo DESCRIPTIVO

Teoría

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

§ Análisis del Entorno Social

El entorno social que rodea las diferentes sucursales de la empresa es popular, por lo cual son personas que en su mayoría carecen de recursos.

Un entorno social de bajos recursos es un ambiente en el que las personas tienen acceso limitado a los recursos económicos, educativos y de salud. Estos entornos a menudo se caracterizan por la pobreza, la falta de acceso a la atención médica adecuada, la falta de empleo y oportunidades educativas limitadas.

Las personas que habitan aquellos sectores más populares pueden enfrentar desafíos significativos para satisfacer sus necesidades básicas y alcanzar sus metas. Esto puede incluir dificultades para obtener una educación adecuada, encontrar trabajo, mantener una vivienda segura y estable, y acceder a atención médica de calidad.

Estos sectores esta asociados con una mayor tasa de delitos, violencia y problemas de salud mental. Además, los habitantes de estos entornos pueden experimentar discriminación y exclusión social debido a su situación económica. Es importante tener en cuenta que las personas que viven en entornos sociales de bajos recursos a menudo enfrentan una amplia variedad de desafíos y problemas, y puede ser difícil para ellas salir de su situación debido a factores estructurales y sistémicos. Por lo tanto, es importante satisfacer las necesidades de estos sectores, brindando una atención médica y odontológica de calidad y que este al alcance de ellos, sin discriminación.

§ Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El entorno específico de la industria de la salud incluye un conjunto de variables las cuales afectan a una empresa o a un grupo de interés, para analizar todo el ámbito el estudio se basará en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

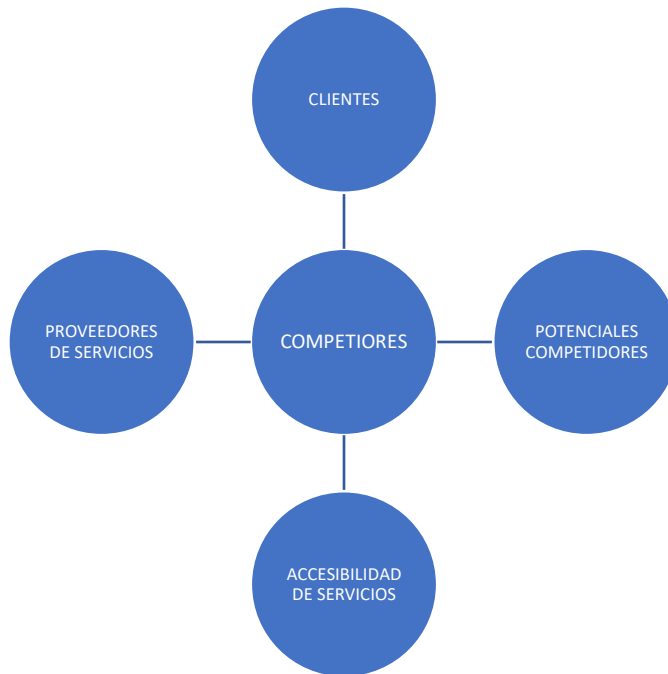


Ilustración 8 CINCO FUERZAS DE PORTER

A. PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES

El poder de negociación con los clientes en el sector de servicios de salud va a depender de varios factores, como puede ser la competencia en el mercado, la calidad de los servicios ofrecidos, la demanda de los servicios y la capacidad financiera de los clientes. A continuación, se detallan algunos puntos que podrían influir en el poder de negociación con los clientes en servicios de salud:

- La calidad de los servicios: Si una institución de salud ofrece servicios de alta calidad y tiene una buena reputación, es probable que tenga un mayor poder de negociación con los clientes.

- La demanda de los servicios: Si los servicios de salud que se ofrecen son muy demandados y hay pocas opciones en el mercado, la institución de salud tendrá un mayor poder de negociación con los clientes.
- La competencia en el mercado: Si hay muchas instituciones de salud que ofrecen servicios similares, es probable que los clientes tengan más opciones y, por lo tanto, un mayor poder de negociación.
- La capacidad financiera de los clientes: Si los clientes tienen una buena capacidad financiera, pueden estar dispuestos a pagar más por servicios de salud de alta calidad y, por lo tanto, la institución de salud puede tener un mayor poder de negociación.

Es importante que las instituciones de salud se concentren en ofrecer servicios de alta calidad y en mantener una buena reputación para poder aumentar su poder de negociación con los clientes.

B. PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES.

El poder de negociación con los proveedores de servicios para un centro médico es muy importante, ya que puede afectar significativamente la eficiencia y rentabilidad del centro médico. Al tener una posición de poder en las negociaciones con los proveedores, el centro médico puede obtener mejores precios, plazos de pago más favorables y condiciones contractuales más ventajosas. Algunos factores que podrían influir en el poder de negociación con proveedores en servicios de salud:

- Volumen de compra: Si una institución de salud compra grandes volúmenes de insumos o equipos médicos, es probable que tenga un mayor poder de negociación con los proveedores.
- Competencia entre proveedores: Si hay varios proveedores en el mercado que ofrecen los mismos insumos o equipos, la institución de salud tendrá más opciones y, por lo tanto, un mayor poder de negociación.
- Dependencia del proveedor: Si la institución de salud depende en gran medida de un solo proveedor para sus insumos o equipos, es probable que tenga menos poder de negociación.

- Capacidad financiera de la institución de salud: Si la institución de salud tiene una buena capacidad financiera y puede pagar a los proveedores de manera oportuna, es probable que tenga un mayor poder de negociación.
- Relaciones a largo plazo con los proveedores: Si la institución de salud ha establecido relaciones a largo plazo con los proveedores, es probable que tenga un mayor poder de negociación en términos de precios y otros términos de negociación.

Es importante que las instituciones de salud desarrollen relaciones a largo plazo con proveedores confiables y diversifiquen sus fuentes de suministro para mejorar su poder de negociación.

C. ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD

La accesibilidad económica de los servicios de salud se refiere a la capacidad de las personas para obtener los servicios de atención médica que necesitan sin incurrir en dificultades financieras significativas. En otras palabras, es la capacidad de la población para pagar por los servicios de salud sin tener que sacrificar otras necesidades básicas, como alimentos, vivienda y educación.

La accesibilidad económica de los servicios de salud puede depender de varios factores, como los costos de los servicios de salud, la capacidad financiera de los pacientes, el seguro médico disponible y las políticas gubernamentales.

Por ejemplo, en el país el acceso a los servicios de salud es gratuito por el gobierno, el problema es que actualmente no cuentan con los recursos para ofrecer los diferentes tratamientos. En otras circunstancias, las personas pueden tener acceso a servicios de salud a través de seguros médicos privados o públicos, pero pueden enfrentar costos adicionales en forma de deducibles, copagos y límites en la cobertura.

D. POTENCIALES COMPETIDORES

En la industria de los servicios de salud, hay varios potenciales competidores que pueden surgir y competir con las instituciones de salud existentes. Algunos de estos competidores pueden incluir:

Otras instituciones de salud: Las instituciones de salud pueden competir entre sí por la atención de los pacientes. Pueden diferenciarse en función de la calidad de los servicios ofrecidos, la especialización de los servicios, la ubicación geográfica y la reputación.

Proveedores de servicios de salud en línea: Los servicios de telemedicina y los proveedores de servicios de salud en línea están ganando popularidad en todo el mundo. Estos competidores ofrecen servicios de salud en línea, como consultas médicas, exámenes y prescripciones, lo que puede atraer a los pacientes que buscan comodidad y rapidez.

Clínicas especializadas: Las clínicas especializadas, como las clínicas de cirugía plástica o las clínicas dentales, pueden ofrecer servicios altamente especializados que las instituciones de salud tradicionales no pueden ofrecer.

Farmacias y empresas de seguros: Las farmacias y las empresas de seguros de salud pueden ofrecer servicios de atención médica básicos y prevenir la necesidad de visitas a hospitales y clínicas. También pueden competir en términos de precios y calidad de los servicios.

Para mantenerse competitivas, las instituciones de salud deben estar atentas a los cambios en el mercado y estar dispuestas a adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías.

E. COMPETENCIA DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD

La competencia actual en los servicios de salud varía según la ubicación geográfica y el tipo de servicio de salud. Sin embargo, en general, la competencia en el sector de la salud ha aumentado en los últimos años debido a una mayor demanda de servicios de alta calidad a precios razonables. La competencia en el sector de la salud está en constante evolución, impulsada por la demanda de servicios de alta calidad, los avances tecnológicos y las regulaciones gubernamentales que fomentan la entrada de nuevos proveedores de servicios de salud en el mercado.

§ Análisis FODA

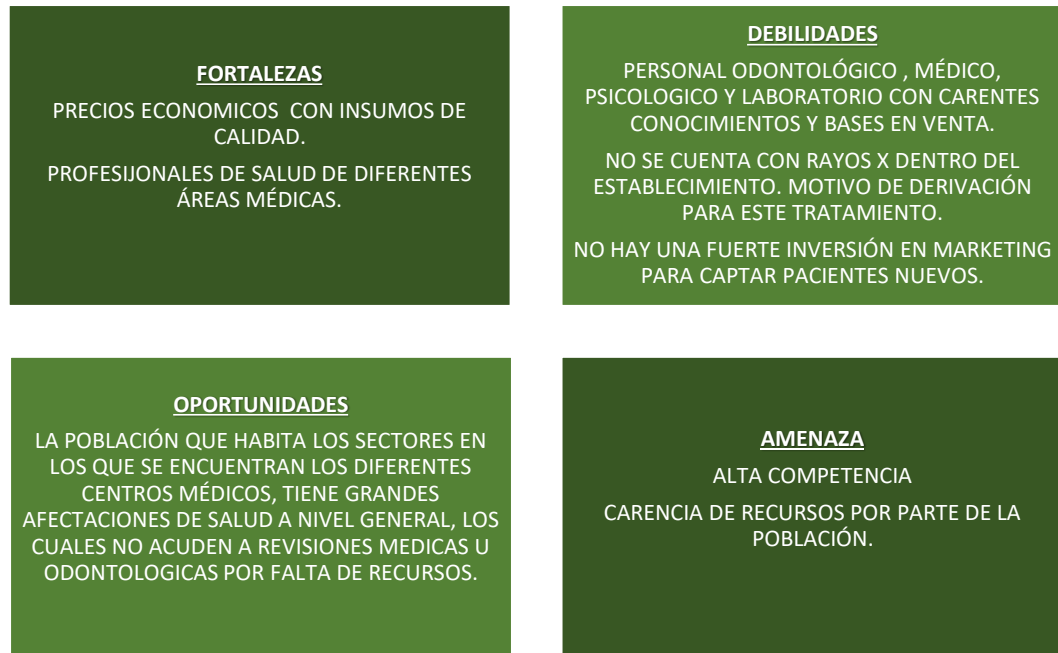


Ilustración 9FODA

DO: AGREGAR AL EQUIPO A UNA PERSONA CAPACITADA EN VENTAS, COORDINACIÓN Y MANEJO DE PERSONAL.

FA: COMUNICACIÓN A LOS PACIENTES SOBRE LA CALIDAD DE LOS INSUMOS Y TRABAJOS CON PRECIOS AL ALCANCE DE LA POBLACIÓN.

DA: FUERTE INVERSIÓN EN MARKETING PARA PROMOCIIONAR LOS COSTOS ACCESIBLES Y LOS DIFERENTES TRATAMIENTOS.

FO: PROMOCIONAR LOS MATERIALES DE CALIDAD PARA LOS TRATAMIENTOS REQUERIDOS POR POBLACIÓN, LOS CUALES SON REALIZADOS POR LAS DIFERENTES ESPECIALIDADES Y RAMAS MÉDICAS.

§ Cadena de Valor de la organización

- GERENTE CLINICO (NUEVO INTEGRANTE) encargado de la capacitación a los profesionales de salud en estrategias de venta y trato al paciente. Encargado del centro médico, manejo de personal.
- FINANZAS: Desembolso de los fondos requerido para publicidad e insumos.
- COMPRAS: Encargado de realizar la adquisición de insumos necesarios para la clínica
- MARKETING: Publicidad sobre ventajas, protocolos y promociones.
- CALL CENTER: Captación y agendamiento de pacientes nuevos.
- RECEPCIÓN: Seguimiento de los pacientes que ya han empezado con tratamientos
- ODONTÓLOGO/A GENERAL Y MÉDICO GENERAL: Primer contacto con el paciente, encargado de realizar la venta y derivación a las especialidades para los diferentes tratamientos.
- ODONTÓLOGO Y MÉDICOS ESPECIALISTA: Encargado de realizar los tratamientos de las diferentes especialidades.
- LABORATORIO CLÍNICO Y PSICOLOGA: Realización de tratamientos y atención de pacientes derivados.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL

Con los argumentos en referencia procedo a desarrollar mi Plan Estratégico.

- Misión

Establecernos como una institución de salud que brinda atención médica, odontológica, psicológica entre otros, de calidad, al alcance de la población más vulnerable que carece de recursos económicos, para bajar los índices de patologías que pueden ser evitadas o tratadas a tiempo, educando a la población y crear un trabajo en conjunto, siempre teniendo una comunicación asertiva y honesta con los pacientes, creando un ambiente de confianza.

- Visión

Establecernos como una red de centros médicos que ofrecen tratamientos y consultas de todas las especialidades en el área de salud, con altos estándares de calidad, trabajando de la mano siempre con ética, crear una cultura la cual le da importancia a su salud en general.

- Valores

Ética. - Es el conjunto de valores y normas que orientan la conducta de las personas y garantizan lo que es correcto e incorrecto en la interacción con los demás y con el entorno. Busca determinar cuáles son las acciones que son buenas o malas, justas o injustas, y establecer principios para la toma de decisiones éticas en situaciones complejas y conflictivas.

Responsabilidad. - Se puede definir como la obligación moral o legal de asumir las consecuencias de nuestras acciones o decisiones. Es la capacidad de responder por nuestros actos y decisiones, ya sean positivos o negativos, y asumir las consecuencias que se derivan de ellos.

Calidad. - Es el grado de excelencia o cumplimiento de ciertos estándares o requisitos establecidos para un producto, servicio o proceso. La calidad puede ser medida por diferentes factores, tales como la eficacia, eficiencia, seguridad, confiabilidad, durabilidad, satisfacción del

cliente y cumplimiento de normas y regulaciones. Puede ser vista también como un enfoque sistemático y continuo para mejorar constantemente los productos, servicios y procesos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

Diversidad. - Se puede decir que es la variedad de características y diferencias que existen entre las personas, grupos y culturas en una sociedad. Estas diferencias pueden incluir aspectos como la edad, género, raza, etnia, orientación sexual, religión, origen socioeconómico, habilidades y discapacidades, entre otros; Al reconocer y valorar las diferencias individuales y culturales, se puede fomentar la inclusión y el respeto mutuo, lo que a su vez puede generar un ambiente más creativo, innovador y productivo en el trabajo, en la educación y en la sociedad en general.

Pasión. - Es la motivación, entusiasmo y compromiso que una persona siente hacia su trabajo o servicio. Se trata de un fuerte sentimiento de satisfacción y realización personal que se experimenta cuando se logran objetivos y se entrega un trabajo o servicio de alta calidad. La pasión por el trabajo y los servicios implica tener una actitud positiva, creativa y proactiva, así como un compromiso constante con la excelencia y la mejora continua. Se trata de un enfoque centrado en el cliente o usuario, donde se busca entender y satisfacer sus necesidades y expectativas, y se trabaja con dedicación y esfuerzo para superar sus expectativas.

Transparencia. - La transparencia al momento de ofrecer un servicio se refiere a la claridad y honestidad en la información que se proporciona a los clientes o usuarios acerca de los productos, servicios y procesos que se ofrecen. Se trata de un enfoque ético y responsable que busca promover la confianza y la lealtad del cliente o usuario. Esto implica brindar información completa, precisa y fácilmente comprensible sobre los precios, términos y condiciones, políticas, garantías y cualquier otra información relevante para el cliente o usuario. Esto incluye también informar sobre posibles limitaciones o restricciones en la prestación del servicio, así como sobre los riesgos y beneficios asociados al mismo.

- Objetivos Institucionales

- Capacitar a la población sobre diferentes patologías, el como detectar una señal de alerta y acudir a las consultas.

- Crear convenios con los diferentes proveedores para poder reducir costos y de esta forma no incrementar los costos de los tratamientos.
- Establecernos como una red de clínicas las cuales tienen resultados de calidad basados en un trabajo con principios éticos, el cual oferta tratamientos de calidad al alcance de todos.

- Principios Éticos

Respeto. - Se puede definir como un sentimiento o actitud de consideración, y reconocimiento hacia una persona, objeto o idea. Implica tratar a los demás con dignidad, cortesía y consideración, y valorar sus derechos, creencias y opiniones; aceptando las diferencias y la diversidad, y tratar a los demás con justicia y equidad.

Tolerancia. - La tolerancia es la capacidad de aceptar y respetar las opiniones, ideas, creencias y comportamientos de las personas que son diferentes a nosotros, sin juzgarlas ni tratarlas de manera injusta o discriminatoria. Se trata de un valor fundamental en una sociedad plural y diversa, ya que permite convivir en armonía y promueve el respeto mutuo.

Responsabilidad. - Implica ser conscientes de las consecuencias de nuestras acciones y decisiones, y de tomar medidas para minimizar o evitar los impactos negativos que puedan generar en nosotros mismos y en los demás. También implica ser conscientes de nuestros derechos y deberes, y de cumplir con ellos de manera diligente y comprometida.

Honestidad. - La honestidad con el paciente se refiere a la obligación moral y ética de los profesionales de la salud de ser transparentes y sinceros con sus pacientes acerca de su estado de salud, diagnóstico, pronóstico, tratamiento y cualquier otra información relevante relacionada con su atención médica; para ello es necesario brindar información clara, precisa y comprensible al paciente, sin ocultar o minimizar la gravedad de su estado de salud o el posible riesgo o efectos secundarios de los tratamientos médicos. Se trata de un principio fundamental que se basa en la confianza y el respeto mutuo entre el profesional de la salud y el paciente.

Bien social. - El bien social es todo aquello que contribuye al bienestar, desarrollo y progreso de la sociedad en su conjunto, y que promueve el bien común por encima del interés individual o particular. Se trata de un concepto que se refiere a la capacidad de una acción, decisión o política

de generar beneficios y mejoras para el conjunto de la sociedad, y no solo para un grupo reducido de personas o intereses particulares.

- Políticas

Las políticas institucionales son importantes para mantener la organización de la estructura de trabajo, por esa razón estas son establecidas de acuerdo a las diferentes necesidades que se han evaluado hasta la actualidad en la institución.

La institución Dentalya tiene como objetivo establecerse como una red de clínicas las cuales realizan cada consulta y tratamiento en las diferentes especialidades con altos estándares de calidad, trabajando de forma honesta generando un ambiente de confianza con cada uno de los pacientes que acuden a las diferentes consultas, las cuales se mantienen a alcance de la población que carece de altos ingresos económicos y habitan los sectores más populares, siempre garantizando la seguridad de los pacientes y los profesionales de salud.

- Gestión Administrativa

La gestión administrativa de la red de clínicas Dentalya es de gran importancia para poder establecer un orden de funcionamiento en las diferentes sucursales y poder tener un control de los ingresos económicos y gastos que se presentan al momento de realizar los diferentes tratamientos y consultas, para de esa forma poder establecer unos precios a los tratamientos que estén acorde a los costos que estos representan.

Estrategia para ejecutar:

DO: Es necesario agregar al equipo una persona capacitada en el área de ventas, coordinación y manejo de personal, para de esta forma capacitar al personal y poder comunicar a los pacientes de forma directa y clara sobre las diferentes patologías que presentan y creando conciencia de la importancia de tratarlas, ya que muchas veces las personas que se encuentran en estos sectores a los que estamos dirigidos, no tienen suficientes recurso y muchas veces no le dan importancia a la salud para realizar el gasto que este requiere.

FA: Comunicar a la población y a los pacientes sobre la calidad de los insumos utilizados, la garantía de los tratamientos que se otorga por los especialistas que realizan cada tratamiento y los costos que son bastante asequibles para la comunidad.

DA: Realizar un análisis en el área de contabilidad para poder realizar una fuerte inversión en el área de marketing, ya que por el sector es necesario manejar un tipo de marketing clásico para poder tener un mayor alcance en la población a la que estamos dirigidos, promocionando los costos accesibles y la variedad e tratamientos que se ofertan, así también brindando información a las personas sobre las diferentes patologías que en muchos casos las encuentran normalizadas.

FO: Promocionar los diferentes profesionales que se tienen a disposición y las diferentes ramas médicas con las que se cuenta en los centros médicos, sobre todo el área de psicología ya que es un servicio el cual la población no tiene conocimiento del para qué es y cuando es necesario acudir.

Actividad Nr.1 Organización de actividades.

TABLA. 2 ORGANIZACION DE ACTIVIDADES

| DESCRIPCIÓN | INDICADOR | MEDIO DE VERIFICACIÓN | META | ESCENARIO FUTURO |
|--|-------------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Capacitaciones al personal en técnicas de venta. | Porcentaje de incremento de ventas. | Actas de reunión Informes directivos | 35% incrementando progresivamente. | Solventar los ingresos producto de la gestión comercial en las ventas Mejor la situación de las ventas producto de estas |
| Creación de protocolos de atención al cliente. | Porcentaje de incremento mensual de | Informe gerencial. | 80% | Tener pacientes felices que nos sigan recomendando y refiriendo |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | pacientes atendidos. | | | pacientes para que las ventas vayan incrementando. |
| Control de ingreso y egreso de insumos. | Ingreso monetario equivalente al egreso | Matrices de control diario y Kardex. | Ingreso mayor que egreso | Tener ingresos que correspondan a los ingresos y de esa forma controlar la pérdida. |
| Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y no iniciaron tratamiento. | Porcentaje de producción profesional | Matriz de seguimiento, Plan de ventas. | 15-20% | Tener un porcentaje bajo de pacientes que acuden a la consulta y no inician el tratamiento. |
| Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y están en tratamiento. | Porcentaje de producción profesional. | Matriz de seguimiento | 75-80% con incremento mensual. | Pacientes felices que se sientan acompañados en sus diferentes tratamientos. |
| Registro de atención al paciente. | Cantidad de pacientes que acuden diariamente a la institución. | Matriz de seguimiento y control de producción. | 15 pacientes diarios de lunes a viernes y 10 | Mantener las agendas productivas, midiendo la efectividad por |

| | | | | |
|--|---|---|-----------------------------|--|
| | | | pacientes los días sábado. | paciente y profesional que brinda el servicio. |
| Análisis de costos de tratamientos. | Precios de todos los insumos y costos del profesional por tratamiento | Informe gerencial. | 35% de ganancia neta | Mantener un costo por tratamiento adecuado para poder establecer un buen porcentaje de ganancia neta. |
| Propuesta de precios de venta de consultas u tratamientos. | Porcentaje de ganancia | Informe gerencial. | 35% de ganancia neta | Tener precios a alcance del publico al que está destinado. |
| Evaluación de cotizaciones y tratos con proveedores. | Grado de negociación | Matriz de comparación e informe de convenios. | Menor costo de cada insumo. | Tener menor costo con los proveedores de insumos y de servicios que por el momento se tenga que terciarizar. |
| Implementación de estrategias | | | | |

| | | | | |
|--|--|---|--------------------------------------|---|
| de marketing tradicional. | Numero de leads captados por este medio | Actas de reunión. | 8 pacientes diarios | Hacer más conocida la red de clínicas de forma gradual. |
| Gestión de redes y marketing digital. | Número de leads captados por este medio | Actas de reunión. | 7 pacientes diarios | Llegar a un círculo más amplio de personas que nos lleguen a conocer. |
| Estudio de terreno para evaluar las necesidades del mercado. | Cantidad de pacientes captados por conversaciones y boca a boca. | Informe gerencial | 3-5 pacientes de demanda espontánea. | Tener una gran cantidad de pacientes referidos, siempre teniendo cubiertas las diferentes necesidades del mercado. |
| Control de calidad de los procedimientos médicos y odontológicos realizados. | Porcentaje de garantías cobradas. | Historia clínica y matriz de recopilación de información. | Max 2 garantías cobradas al mes. | Tener resultados favorables por cada tratamiento realizado, que cumpla con todos los estándares que dicten las técnicas necesarias. |

| | | | | |
|---|---|---|--------------------------------|---|
| Control de calidad de las consultas psicológicas realizadas | Número de quejas de pacientes. | Matriz de evolución y satisfacción del paciente | Menos de 5 quejas mensuales. | Tener una proyección de avance de los pacientes buena, la cual cree referimientos por parte de los pacientes. |
| Control de calibración de máquinas en área de laboratorio. | Porcentaje de veracidad de resultados de laboratorio. | Matriz de seguimiento diario. | 99.9% veracidad de resultados. | Mantener los equipos en funcionamiento con estándares que certifiquen que sus resultados son correctos y fiables. |

Las principales áreas de influencia de las diferentes actividades propuestas son la parte comercial, para la cual se realiza todo un esquema organizacional y esta pueda mejorar.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

EL propósito verificar el avance y resultados finales de los objetivos planteados, mediante el cumplimiento de las actividades y evaluando el resultado de las mismas, este plan esta dirigido a la creación de varios procesos internos en la empresa para poder cumplir con las diferentes actividades que nos permiten tener un trabajo de calidad y poderlo medir.

4.1 Monitoreo del Plan

Es necesario tener un seguimiento del cumplimiento de las actividades planificadas, para de esa forma ir valorando los cambios positivos en el proyecto, así también nos permite evaluar si alguna actividad no está dando los resultados esperados.

TABLA. 3 MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS

| MONITOREO DE EVALUACIÓN | | | MONITOREO | | | | RESPONSABLE |
|-------------------------|--|---|------------------|---------|---------|------------|-----------------|
| | Área de gestión | Actividad | Medio de control | SEMANAL | MENSUAL | TRIMESTRAL | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | <ul style="list-style-type: none"> Actualización del orgánico estructural Capacitaciones al personal en técnicas de venta. | Actas de reunión Informes directivos | | X | | | Gerente clínico |
| | <ul style="list-style-type: none"> Creación de protocolos de atención al cliente. | Informe gerencial. | | | X | | Gerente clínico |
| | <ul style="list-style-type: none"> Control de ingreso y egreso de insumos. | Matrices de control diario y Kardex. | X | X | | | Gerente clínico |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|--|---|--|--|
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y no iniciaron tratamiento. | Matriz de seguimiento | X | | | | Odontólogos, médicos y psicólogos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y están en tratamiento. | Matriz de seguimiento | X | | | | Odontólogos, médicos y psicólogos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Registro de atención al paciente. | Matriz de seguimiento y control de producción. | X | | | | Odontólogos, médicos y psicólogos van a tenerla al día y gerencia clínica va a tener el control. |
| GESTIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de costos de tratamientos. | Informe gerencial. | | | X | | Encargado de Área de compras y finanzas |

| | | | | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|---|---|------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> Propuesta de precios de venta de consultas u tratamientos. | Informe gerencial | | | X | | Gerencia financiera |
| | <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de cotizaciones y tratos con proveedores. | Matriz de comparación e informe de convenios. | | | | X | Gerente general |
| GESTIÓN DE MARKETING | <ul style="list-style-type: none"> Implementación de estrategias de marketing tradicional. | Actas de reunión. | | X | | | Encargado de marketing |
| | <ul style="list-style-type: none"> Gestión de redes y marketing digital. | Actas de reunión. | | X | | | Encargado de marketing |
| | <ul style="list-style-type: none"> Estudio de terreno para evaluar las necesidades del mercado. | Informe gerencial | | X | | | Encargado de marketing |

| | | | | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|--|--|-----------------------|
| GESTIÓN ÁREA CLÍNICA | <ul style="list-style-type: none"> Control de calidad de los procedimientos médicos y odontológicos realizados. | Historia clínica y matriz de recopilación de información. | | X | | | Jefe de área de salud |
| | <ul style="list-style-type: none"> Control de calidad de las consultas psicológicas realizadas. | Matriz de evolución y satisfacción del paciente | | X | | | Jefe de área de salud |
| | <ul style="list-style-type: none"> Control de calibración de máquinas en área de laboratorio. | Matriz de seguimiento diario. | X | | | | Jefe de área de salud |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA. 4CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| CRONOGRAMA | AREA DE GESTION | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | MESES | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-----------------|--|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | Actualización del orgánico estructural | Gerente clínico | | | | | X | | | | | | | | |
| | | Capacitaciones al personal en técnicas de venta. | Gerente clínico | | | | | | | X | | | | | | |
| | | Creación de protocolos de atención al cliente. | Gerente clínico | | | | | | | | X | | | | | |
| | | Control de ingreso y egreso de insumos. | Gerente clínico | | | | | X | | | | | | | | |
| | | Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y no iniciaron tratamiento. | Odontólogos, médicos y psicólogos. | | | | | | | X | | | | | | |
| | | Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y están en tratamiento. | Odontólogos, médicos y psicólogos. | | | | | | | | | X | | | | |
| | | Registro de atención al paciente. | Odontólogos, médicos y psicólogos van a tenerla al día y gerencia clínica va a tener el control. | | | | | | | | X | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|---|---|--|---|--|--|--|--|--|--|
| GESTIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA | Análisis de costos de tratamientos. | Encargado de Área de compras y finanzas | | | | | | X | | | | | | | | | |
| | Propuesta de precios de venta de consultas u tratamientos. | Gerencia financiera | | | | | | | X | | | | | | | | |
| | Evaluación de cotizaciones y tratos con proveedores. | Gerente general | | | | | | | X | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE MARKETING | Implementación de estrategias de marketing tradicional. | Encargado de marketing | | | | | | X | | | | | | | | | |
| | Gestión de redes y marketing digital. | Encargado de marketing | | | | | | | X | | | | | | | | |
| | Estudio de terreno para evaluar las necesidades del mercado. | Encargado de marketing | | | | | | | | | X | | | | | | |
| GESTIÓN DE ÁREA CLÍNICA | Control de calidad de los procedimientos médicos y odontológicos realizados. | Jefe de área de salud | | | | | | | X | | | | | | | | |
| | Control de calidad de las consultas psicológicas realizadas. | Jefe de área de salud | | | | | | | X | | | | | | | | |
| | Control de calibración de máquinas en área de laboratorio. | Jefe de área de salud | | | | | | | X | | | | | | | | |

PRESUPUESTO

TABLA. 5 PRESUPUESTO

| PRESUPUESTO: | | | | |
|------------------------|--|------------------------------------|--|--------|
| AREA DE GESTION | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DETALLE | TOTAL |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Actualización del orgánico estructural | Gerente clínico | SUELDO DE NUEVOS INTEGRANTES. DOS INTEGRANTES GERENTE ADMINISTRATIVO Y ENCARGADO FINANCIERO \$500 CADA UNO | \$1000 |
| | Capacitaciones al personal en técnicas de venta. | Gerente clínico | PERSONAL DE CAPACITACIONES \$175 POR CAPACITACIONES | \$525 |
| | Creación de protocolos de atención al cliente. | Gerente clínico | NO SUMA EL PRESUPUESTO YA QUE ESTA DENTRO DEL SUELDO DEL GERENTE. | |
| | Control de ingreso y egreso de insumos. | Gerente clínico | NO SUMA EL PRESUPUESTO YA QUE ESTA DENTRO DEL SUELDO DEL GERENTE. | |
| | Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y no iniciaron tratamiento. | Odontólogos, médicos y psicólogos. | NO SUMA AL PRESUPUESTO YA QUE ESTA DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE SALUD. | |

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| | Seguimiento de los pacientes que acudieron a la consulta y están en tratamiento. | Odontólogos, médicos y psicólogos. | NO SUMA AL PRESUEPUESTO YA QUE ESTA DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE SALUD. | |
| | Registro de atención al paciente. | Odontólogos, médicos y psicólogos van a tenerla al día y gerencia clínica va a tener el control. | NO SUMA AL PRESUEPUESTO YA QUE ESTA DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE SALUD. | |
| GESTIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA | Análisis de costos de tratamientos. | Encargado de Área de compras y finanzas | NO SUMA AL PRESUPUESTO YA QUE SON LAS FUNCIONES DEL NUEVO INTEGRANTE DEL ÁREA Y YA SUMA EN SU PRESUPUESTO | |
| | Propuesta de precios de venta de consultas u tratamientos. | Gerencia financiera | NO SUMA AL PRESUPUESTO YA QUE SON LAS FUNCIONES DEL NUEVO INTEGRANTE DEL ÁREA Y YA SUMA EN SU PRESUPUESTO | |
| | Evaluación de cotizaciones y tratos con proveedores. | Gerente general | NO SUMA AL PRESUPUESTO YA QUE SON LAS FUNCIONES DEL NUEVO INTEGRANTE DEL ÁREA Y YA SUMA EN SU PRESUPUESTO | |

| | | | | |
|-------------------------|--|------------------------|---|--------|
| GESTIÓN DE MARKETING | Implementación de estrategias de marketing tradicional. | Encargado de marketing | CONTRATO DE EMPRESA DE MARKETING INVERSIÓN POR 5 MESES DE \$2000 | \$2000 |
| | Gestión de redes y marketing digital. | Encargado de marketing | CONTRATO DE EMPRESA DE MARKETING INVERSIÓN POR 5 MESES DE \$2000 | |
| | Estudio de terreno para evaluar las necesidades del mercado. | Encargado de marketing | CONTRATO DE EMPRESA DE MARKETING INVERSIÓN POR 5 MESES DE \$2000 | |
| GESTIÓN DE ÁREA CLÍNICA | Control de calidad de los procedimientos médicos y odontológicos realizados. | Jefe de área de salud | SE ENCUENTRA DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DEL JEFE DE AREA DE SALUD QUE EN ESTE CASO SE MANTIENE SIENDO UNO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA QUE ES PERSONAL DE LA SALUD. | |
| | Control de calidad de las consultas psicológicas realizadas. | Jefe de área de salud | SE ENCUENTRA DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DEL JEFE DE AREA DE SALUD QUE EN ESTE CASO SE MANTIENE SIENDO UNO DE LOS SOCIOS DE LA EMPRESA QUE ES PERSONAL DE LA SALUD. | |

| | | | | |
|--------------------------|--|-----------------------|--|---------------|
| | Control de calibración de máquinas en área de laboratorio. | Jefe de área de salud | PERSONAL DE LABORATORIO REALIZA LA CAIBRACIÓN. | |
| Total Presupuesto | | | | \$3525 |

4.2 Evaluación del Plan

La evaluación nos ayuda a medir el éxito de la implementación del plan estratégico: La evaluación del progreso y cumplimiento de las actividades propuestas ayuda a medir el éxito de la implementación del plan estratégico. Si las actividades se están cumpliendo de acuerdo con el plan y los objetivos están siendo alcanzados, es un indicador de que el plan estratégico está siendo efectivo y contribuyendo al logro de los objetivos de la clínica.

También nos permite Identificar problemas y oportunidades de mejora; Al evaluar el progreso y cumplimiento de las actividades propuestas, se pueden identificar los problemas que pueden estar progresando la implementación del plan y las oportunidades de mejora que se pueden aprovechar para ajustar el plan y mejorar su eficacia.

Los diferentes problemas que podrían aparecer si no se cumpliera el esquema de actividades como fue propuesto, es una pérdida de inversión ya que se está adquiriendo el personal necesario para poder incrementar las ventas, pero si no se sigue el cronograma no se cumplirán los objetivos.

4.3 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se pueden identificar para el cumplimiento del esquema es la administración tradicional que se maneja actualmente, ya que es una empresa familiar y les cuesta mucho dejar de lado aquella administración por una más estratégica, sin embargo, si quieren los objetivos que se proponen en el proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Es necesario implementar una administración estratégica para poder sacar el mayor potencial de una empresa y que esta pueda cumplir sus objetivos; esta contaría con una dificultad marcada que es el cambio del tipo de administración que se ha llevado por casi 5 años la cual es del tipo tradicional ya que se trata de una empresa familiar.

Es importante al tener tanta competencia que rodea a las clínicas, poder promocionar aquellas diferencias que mantiene la clínica, para de esta forma poderla posicionar dentro de los sectores.

En el tipo de sectores a los que van dirigidas las clínicas, es necesario crear conciencia en los residentes del sector, de cierta forma enseñarles que es necesario ir a revisiones periódicas tanto como medicina general, como especialidades de esta, odontología, psiquiatría y demás, ya que muchas veces acuden a las consultas solo cuando ya presentan una molestia marcada.

5.2 RECOMENDACIONES

Incrementar el personal necesario para cubrir las áreas que colaborarán para mantener el control y orden de funcionamiento de las clínicas.

Permitir que se cumpla con el cronograma de actividades que se propone, para de esa forma ir evaluando sistemáticamente el progreso del funcionamiento de la clínica y también poder ir incursionando en el mercado.

Es necesario evaluar el mercado y los diferentes costos de insumos, para poder hacer una compra al por mayor y de esta forma mantener bajos los costos de los diferentes tratamientos e intervenciones que se realizan en las clínicas, ya que el objetivo de estos centros médicos es que se mantenga accesible para el público en sectores populares.

6. REFERENCIAS

1. ROIG.P, (2006), LA GESTIÓN EN ODONTOLOGÍA, GACETA DENTAL 176: https://gacetadental.com/wpcontent/uploads/OLD/pdf/176_CIENCIA_Gestion_Odontologia.pdf
2. GUTIERREZ. D.L (2014) PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DENTAL EN LA VIA A DAULE, UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1002/1/Plan%20de%20Negocios.pdf>
3. SALDAÑA M., PEDRETTI R., ROA A., DEL PIÑAL C.; GESTION DE LA CLÍNICA DENTAL: https://www.iefs.es/formacion/doc/lacer_gestion_clinica_dental.pdf
4. CASTRO D., FUENTES V., RIVAS J., ODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LA CLÍNICA DENTAL DE LA FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, (2012), UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9275/1/T658%20C355g.pdf>
5. DESAMPARADOS B., PLAN DE EMPRESA DE UNA CLÍNICA DENTAL DE NUEVA CREACIÓN EN LA CIUDAD DE TORRENT (VALENCIA), UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALENCIA: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35117/TFC%20Desamparados%20Brull.pdf?sequence=1>
6. LLINARES V., PLAN DE EMPRESA PARA APERTURA DE UNA CLÍNICA DENTAL EN VALENCIA,(2014) UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALENCIA: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44282/PLAN%20DE%20EMPRESA%20PARA%20LA%20APERTURA%20DE%20UNA%20CL%3%8DNICA%20DENTAL%20EN%20VA.pdf?sequence=1>
7. CUEVA J., DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS “DENTAL GO”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR. (2020) REPOSITORIO PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18766/DISE%3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%3%89GICO%20PARA%20LA%20CL%3%8DNICA%20>

[DE%20ESPECIALIDADES%20ODONTOL%C3%93GICAS%20%E2%80%9CDENTAL%20GO%E2%80%9D.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5734/T03763.pdf;jsessionid=DBA683EC7CE5E55C1DD6CCFB47BD6C63?sequence=1)

8. NAVARRETE J., PLAN ESTRATEGICO PARA LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA ORAL BRACKETS DE CALI (2014), UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS SANTIAGO DE CALI:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5734/T03763.pdf;jsessionid=DBA683EC7CE5E55C1DD6CCFB47BD6C63?sequence=1>
9. CEVALLOS G., ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DEMANDA DE SALUD ORAL EN EL SECTOR GUASMO SUR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (2021) UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GERENCIA DE MARCAS:
<http://201.159.223.180/bitstream/3317/16889/1/T-UCSG-POS-MMDE-12.pdf>
10. BALLESTER R., CLÍNICA DENTAL S.L. GESTIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERODE UNA CLÍNICA ODONTOLÓGICA, UNIVERSITAT POLITÉCNICA DE VALENCIA:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/74754/Ballester%20Borrell%20-%20Cl%C3%ADnica%20Dental%20S.L.%2C%20gesti%C3%B3n%20y%20an%C3%A1lisis%20econ%C3%B3mico-financiero%20de%20una%20cl%C3%ADnica%20odontol%C3%B3gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. ABRIL L., ESTUDIO DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS SERVICIOS ODONTOLÓGICOS PEDIÁTRICOS DE LAS INSTITUCIONES DE LA CIUDAD DE CUENCA (2015) REPOSITORIO UCSG:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3158/1/T-UCSG-POS-MGSS-34.pdf>
12. SANABRIA C., SUÁREZ M., ESTRADA J., RELACIÓN ENTRE DETERMINANTES SOCIOECONÓMICOS, COBERTURA EN SALUD Y CARIES DENTAL EN VEINTE PAÍSES,(2015) Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá (Colombia), 14 (28): 161-189:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v14n28/v14n28a12.pdf>
13. TORRES M., PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA 3DENTAL T.A, UBICADA EN EL DMQ, (2018) REPOSITORIO PUCE:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15446/TESIS%20COMPLETA%20PDF.pdf?sequence=1>

14. RUEDA G., DISEÑO DE UN SISTEMA DE COSTOS PARA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA BÁSICA Y ESPECIALIZADA EN EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO DEL CLUB DE LEONES QUITO VILLA FLORA, EN EL SEMESTRE DE JULIO A DICIEMBRE DE 2013(2014) UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS UNIDAD DE SALUD PÚBLICA: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4608/1/T-UCE-0006-34.pdf>
15. VALDIVIESO L, (2016), DE LA ADMINISTRACION TRADICIONAL A LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA: <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/de-la-administracion-tradicional-a-la-administracion-estrategica.pdf>
16. UNIVERSIDAD ABIERTE INTERAMERICANA, UNIDAD 1 De la administración tradicional a la administración estratégica: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-abierta-interamericana/administracion-estrategica/unidad-1-de-la-tradicional-a-lo-estrategico/34621768>
17. Aldape, A. (2013). La administración tradicional vs la administración estratégica en la gestión pública hospitalaria: un estudio de caso en el centro de Tamaulipas.: https://www.researchgate.net/publication/301566184_La_administracion_tradicional_vs_la_administracion_estrategica_en_la_gestion_publica_hospitalaria_un_estudio_de_caso_en_el_centro_de_Tamaulipas
18. ADILSON R, (2008), LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTION: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

| HOJA DE SEGUIMIENTO DEL PACIENTE | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------|-------|---------------|-----------------------|--------------------|
| DENTALYA | | | | | | | |
| FECHA | NOMBRE DEL PACIENTE | MOTIVO DE CONSULTA | PRESUPUESTO | ABONO | FORMA DE PAGO | INICIO DE TRATAMIENTO | NÚMERO DE TELÉFONO |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

11 X ✓ fx =SUMAR.SI.CONJUNTO(SALIDAS[CANTIDAD],SALIDAS[CODIGO],[@CODIGO])

| CODIGO | PRODUCTO | CUENTA | PRIORIDAD | ESPECIALIDA | ENTRAD | SALIDA | STOCK | STOCK MINIMO |
|---------|------------------------------|---------|-----------|-------------|--------|--------|-------|--------------|
| IM00008 | Acrílico 62 | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IM00009 | Acrílico 65 | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00010 | Acrílico Color Rosado | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00011 | Acrílico Color Transparente | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00019 | Agujas Largas | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 15 |
| IM00022 | Alcohol Antiséptico Galon | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00023 | Alcohol con atomizador | Insumos | B | General | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IM00024 | Alcohol Industrial Galon | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00025 | Alginato | Insumos | B | General | 0 | 0 | 0 | 1 |
| IM00026 | Algodón En Torunda | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 5 |
| IM00029 | Anestesia Con Vaso (2%) | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 15 |
| IM00030 | Anestesia Sin Vaso (3%) | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 15 |
| IM00041 | Bata De Cirujano | Insumos | B | Descartable | 0 | 0 | 0 | 2 |
| IM00374 | Copas Dappen | | | | 0 | 0 | 0 | |
| IM00375 | cubetas metálicas perforadas | | | | 0 | 0 | 0 | |
| IM00080 | Cubetas Para Fluor | Insumos | C | General | 0 | 0 | 0 | 5 |
| IM00102 | Eyectores | Insumos | A | General | 0 | 0 | 0 | 20 |
| IM00103 | Flúor Gel | Insumos | B | General | 0 | 0 | 0 | 1 |