



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO  
SALUDENTAL DE LA CIUDAD DE QUITO

"Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud"

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Obst. Andrea Karolina Risco Tigua

Año:

2024



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO  
SALUDENTAL DE LA CIUDAD DE QUITO

Docente Guía:

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

Autora:

Andrea Karolina Risco Tigua

Año:

2024

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

ANDREA KAROLINA RISCO TIGUA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, la gloria eterna.

A mis padres, por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

A la Mgs. Sonia Brazales, por ser una guía en este proceso de titulación.

## **DEDICATORIA**

Este esfuerzo está dedicado a mi familia, en especial a mi hermana Gabriela, quien me impulsó a cumplir este reto.

A los amigos que se vuelven familia, Ximena y Luis.

A Franklin, por la compañía y paciencia en las largas noche de trabajo.

## RESUMEN

El presente trabajo busca diseñar e implementar estrategias de marketing digital para el Centro Odontológico SALUDENTAL ubicado en la ciudad de Quito, con la finalidad de posicionar a la institución en el actual mercado digital, captar nuevos pacientes y fidelizar a los pacientes existentes, además de contribuir a mejorar la salud bucal de la población.

Para llevar a cabo la elaboración de este plan se abordaron varios capítulos que permitieron desarrollar propuestas con alternativas de solución al problema en estudio.

En el capítulo I, se realizó un análisis de la situación actual de la gestión gerencial, durante el planteamiento del problema se identificó que la institución a pesar de contar con infraestructura y personal idóneo está trabajando al 50% de su capacidad operativa.

En el capítulo II, a fin de establecer las capacidades funcionales del establecimiento de salud se describe la metodología aplicada, que, en el presente caso, es de tipo descriptiva con enfoque cuali-cuantitativo, se determina la muestra y se utiliza como instrumento de recolección de datos una encuesta semiestructurada.

En el capítulo III, se formula un plan de gestión gerencial en base a un planteamiento estratégico, actividades o acciones a desarrollar para el logro de los objetivos institucionales que incluye indicadores de cumplimiento de gestión.

En el capítulo IV, se establece como una de las conclusiones, que es de vital importancia poner en práctica este plan de gestión gerencial, ya que el mismo le permitirá a la institución posicionarse en el mercado de la salud e incrementar la captación de pacientes.

Además, en este capítulo se incorporan recomendaciones que permiten implementar lo propuesto a fin de proporcionar un servicio con calidad a los usuarios externos de la institución.

## **ABSTRACT**

This work seeks to design and implement digital marketing strategies for the SALUDENTAL Dental Center located in the city of Quito, with the purpose of positioning the institution in the current digital market, attracting new patients and building loyalty among existing patients, in addition to contributing to improve the oral health of the population.

To carry out the development of this plan, several chapters were addressed that allowed the development of proposals with alternative solutions to the problem under study.

In chapter I, an analysis of the current situation of managerial management was carried out, during the problem statement it was identified that the institution, despite having infrastructure and suitable personnel, is working at 50% of its operational capacity.

In chapter II, in order to establish the functional capacities of the health establishment, the applied methodology is described, which, in the present case, is descriptive with a qualitative-quantitative approach, the sample and the semi-structured survey as an instrument for collecting data. data.

In chapter III, a management management plan is formulated based on a strategic approach, activities or actions to be developed to achieve institutional objectives that include management compliance indicators.

In chapter IV, it is established as one of the conclusions that it is vitally important to put this managerial management plan into practice, since it will allow the institution to position itself in the health market and increase patient recruitment.

Furthermore, this chapter incorporates recommendations that allow the implementation of what is proposed in order to provide a quality service to external users of the institution.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Introducción .....	1
1.2.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	3
1.2.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	3
1.2.4 Oferta y Demanda de Servicios .....	4
1.2.5 Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	6
1.2.6 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	6
1.2.7 Población atendida .....	7
1.2.8 Demanda de Servicios Insatisfecha.....	8
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Justificación del planteamiento del problema .....	9
1.3.2 Objetivo General.....	9
1.3.3 Objetivos Específicos.....	9
1.3.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	9
1.3.5 Propuesta y justificación de alternativas de solución .....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO SALUDENTAL.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Metodología .....	11
2.1.2 Población muestra .....	11
2.1.3 Instrumento de recolección de datos .....	12
2.1.4 Interpretación de datos .....	12
<b>2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	17
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	17
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	18
2.2.4 Gestión Financiera.....	18
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	18



2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones ....	19
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	19
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>20</b>
<b>PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Análisis del Entorno Social .....	20
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	21
3.1.3 ANÁLISIS FODA.....	22
3.1.4 Cadena de Valor de la organización .....	23
3.1.5 Planificación Estratégica.....	25
<b>3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>26</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	
.....	<b>26</b>
3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	26
2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	28
2.2.3 Gestión Financiera.....	29
2.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	30
2.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	31
2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	32
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	
.....	<b>33</b>
4.1.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	33
4.1.2 Conclusiones .....	33
4.1.3 Recomendaciones .....	34
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Principales motivos de consulta en Centro Odontológico SALUDENTAL .....	5
<b>Tabla 2</b> Profesionales de SALUDENTAL dividido por áreas .....	7
<b>Tabla 3</b> Infraestructura de SALUDENTAL .....	7
<b>Tabla 4</b> Análisis FODA del Centro Odontológico SALUDENTAL.....	23
<b>Tabla 5</b> Cadena de Valor del Centro Odontológico SALUDENTAL .....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Centro Odontológico SALUDENTAL y Centro Odontológico Odontosur.....	3
<b>Figura 2</b> Organigrama estructural del Centro Odontológico SALUDENTAL .....	4
<b>Figura 3</b> Ubicación del Centro Odontológico SALUDENTAL .....	6
<b>Figura 4</b> Género de los encuestados .....	12
<b>Figura 5</b> Edad de los encuestados .....	13
<b>Figura 6</b> ¿A través de que medio se enteró de los servicios odontológicos que brinda el Centro Odontológico SALUDENTAL? .....	13
<b>Figura 7</b> ¿Cuál es la red social de su preferencia? .....	14
<b>Figura 8</b> ¿Qué cantidad de tiempo dedica al internet y a redes sociales durante el día? .....	14
<b>Figura 9</b> ¿A través de sus redes sociales, Ud. ha buscado recomendaciones en el ámbito de la salud?.....	15
<b>Figura 10</b> ¿Con qué frecuencia recibe publicidad de establecimientos de salud a través de sus redes sociales? .....	15
<b>Figura 11</b> ¿Ha recibido publicidad del Centro Odontológico SALUDENTAL a través de sus medios digitales?.....	16
<b>Figura 12</b> ¿Qué tipo de información le gustaría recibir a través de redes sociales por parte del Centro Odontológico SALUDENTAL? .....	16
<b>Figura 13</b> ¿Recomendaría Ud. al Centro Odontológico SALUDENTAL?.....	17

## CAPÍTULO I

### 1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.2.1 Introducción

Marketing según Yi Min Shum Xie, “es un conjunto de estrategias, principios y prácticas para analizar el comportamiento del consumidor y cumplir sus necesidades y expectativas, buscando el posicionamiento de un producto o servicio en la mente del consumidor”. (Xie, 2019).

Indudablemente, vivimos en un entorno que cambia demasiado rápido y que está provocando una profunda evolución en el concepto de marketing. La llegada de Internet y las redes sociales ha revolucionado la forma en que las empresas interactúan con los consumidores, creando un nuevo ecosistema comercial donde la conectividad, la accesibilidad y la rapidez son elementos esenciales. En este contexto, el marketing tradicional ha evolucionado hacia el marketing digital, adaptándose a un entorno en constante cambio y ofreciendo a las organizaciones nuevas herramientas y estrategias para llegar a su audiencia de manera efectiva.

Una de las causas más importantes de esta evolución es el rápido desarrollo de la tecnología de la información, que está alcanzando niveles inimaginables, permitiendo a cualquier empresa lograr un amplio conocimiento sobre sus clientes (Del Toro y Villanueva, 2017)

El marketing digital es la aplicación de estrategias y técnicas de comercialización llevadas a cabo a través de los medios digitales (Xie, 2019) como sitios web, redes sociales, correos electrónicos y aplicaciones móviles. El objetivo principal del marketing digital es generar conciencia de marca, crear leads e incrementar ventas.

Según Castelo y Contreras, el marketing digital es una herramienta muy importante en la actualidad, ya que permite a las empresas alcanzar sus objetivos de una manera eficiente, incluso brinda un abanico de estrategias con el cual llegar a nuevos mercados, minimizar costos, posicionar sus productos/servicios o marca, entre otras. (Castelo Barreno y Contreras Manzo, 2019)

En Ecuador, el marketing digital ha experimentado un impulso significativo en los últimos años. Las empresas ecuatorianas están reconociendo la importancia de tener una presencia sólida en la web y están invirtiendo en estrategias digitales para alcanzar de manera efectiva a su público objetivo.

En nuestro país, para muchas personas, el uso de telecomunicaciones es algo normal como un mecanismo de informar e informarse. Según datos del Observatorio TIC, hasta el 2015 el 91% de personas que utilizan celular accedió a redes sociales, a través de su dispositivo móvil inteligente. A nivel urbano, se registra que el 92,4% de ciudadanos acceden a redes sociales por medio de sus teléfonos móviles; mientras que, en la zona rural, el 82,88% de personas con celular accede a las redes sociales.

El marketing digital aplicado al área de salud tiene múltiples beneficios como permitirle al proveedor de salud generar contenidos que mejoren la comunicación con el paciente; a las instituciones de salud llegar a una audiencia más amplia y educar a sus pacientes sobre las enfermedades, opciones de tratamiento y medidas de prevención. (Pare, 2023)

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la transformación digital de la atención de la salud puede ser perturbadora; sin embargo, tecnologías como internet, la asistencia virtual, la supervisión a distancia, la inteligencia artificial, la analítica de macrodatos, las cadenas de bloques, los dispositivos inteligentes, las plataformas, las herramientas que permiten intercambiar y almacenar datos y las que permiten captar datos a distancia e intercambiarlos e información dentro del ecosistema de salud dando lugar a una continuidad asistencial pueden mejorar los resultados sanitarios, al mejorar los diagnósticos médicos, las decisiones terapéuticas basadas en datos, las terapias digitales, los ensayos clínicos, el autocuidado y la atención centrada en las personas, además de ampliar los conocimientos basados en la evidencia, las aptitudes y las competencias de los profesionales para prestar servicios de salud. (OMS, 2021)

En Ecuador no se disponen de datos específicos sobre el uso del marketing digital aplicado en el área de salud, por lo cual esta investigación está orientada a documentar la problemática y proponer un plan de gestión gerencial para el diseño e implementación de estrategias de marketing digital para el Centro Odontológico SALUDENTAL con el propósito de incrementar el número de pacientes que acuden a dicho establecimiento.

### 1.2.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Centro Odontológico SALUDENTAL es una institución privada ubicada en la ciudad de Quito, que abrió sus puertas en el año 2008 como una sociedad anónima.

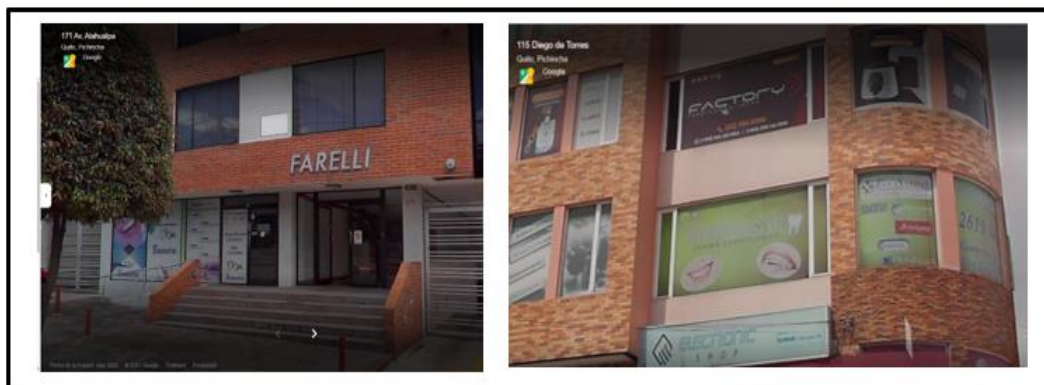
SALUDENTAL está posicionada en el mercado de la salud al tener más de 15 años de existencia, ofrece servicios de calidad, cuenta con varias especialidades odontológicas. El acceso a estos servicios se lo realiza de forma privada a libre demanda, así como también mediante call center siempre que se tenga la aprobación de los seguros privados con los que el Centro Odontológico tiene convenios.

Actualmente SALUDENTAL está conformado por 2 centros odontológicos, denominados sedes, ambos ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, en sectores estratégicos del norte (SALUDENTAL) y sur (Odontosur) de la ciudad.

El Centro Odontológico, que será abordado en este trabajo de investigación es SALUDENTAL ubicado en el sector La Carolina.

#### Figura 1

*Centro Odontológico SALUDENTAL y Centro Odontológico Odontosur.*



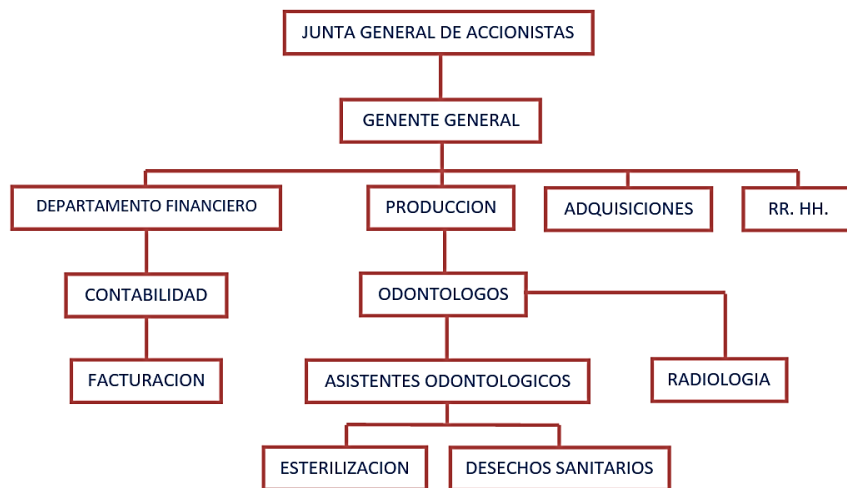
Fuente: Google Maps 204. Derechos reservados Google 2024.

### 1.2.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El Centro Odontológico SALUDENTAL presenta una estructura administrativa conformada de manera jerárquica conforme se aprecia en la Figura 2:

**Figura 2**

*Organigrama estructural del Centro Odontológico SALUDENTAL*



Elaboración propia

En el nivel jerárquico superior se encuentra la Junta General de Accionistas, misma que se encarga de la toma de decisiones, instauración de políticas y estatutos que rigen en la institución. Así como también se encuentra el Gerente General quien tiene a cargo la medición de resultados en las áreas de finanzas, producción, adquisiciones y contratación del recurso humano; este cargo es desempeñado por uno de los accionistas del Centro Odontológico.

En el siguiente nivel se encuentra el Departamento Financiero, instancia que tiene como responsabilidad supervisar y llevar a cabo la contabilidad del Centro Odontológico, la facturación de cada paciente, así como también el pago al personal que presta sus servicios en la institución y a proveedores.

Finalmente, en el tercer nivel se encuentra la parte operativa de SALUDENTAL, es decir odontóloga general y especialistas quienes realizan el diagnóstico y tratamiento de los pacientes, así como también el personal de apoyo como son auxiliares dentales y recepcionista.

#### **1.2.4 Oferta y Demanda de Servicios**

##### **Oferta (Red)**

SALUDENTAL conforme lo estipula su permiso de funcionamiento otorgado por la

Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS), está habilitado para realizar actividades de tipo: Establecimientos de servicios de salud públicos y privados/II nivel de atención/ambulatorio/centro de especialidades.

En cuanto a la red de prestadores privados de servicios odontológicos que se encuentran en el área de influencia, existen más de 20 establecimientos que ofrecen una cartera de servicios similar a SALUDENTAL.

### **Demanda de Servicios**

La OMS indica que las enfermedades bucodentales, pese a ser en su mayoría prevenibles, suponen una importante carga para el sector de la salud de muchos países.

Según el estudio sobre la carga mundial de morbilidad 2019 The Global Burden of Disease Study 2019), la caries dental no tratada en dientes permanentes es el trastorno de salud más frecuente.

La OMS estimó que las enfermedades bucodentales afectan a cerca de 3500 millones de personas en todo el mundo. Así mismo, se calcula que 2000 millones de personas padecen caries en dientes permanentes, mientras que 514 millones de niños sufren de caries en los dientes de leche.

La prevalencia de las principales enfermedades bucodentales sigue aumentando a nivel mundial. La mayoría de las enfermedades y afecciones bucodentales comparten factores de riesgo modificables (como el consumo de tabaco y de alcohol y las dietas malsanas ricas en azúcares libres) (OMS, Salud bucodental, 2022)

### **Tabla 1**

*Principales motivos de consulta en Centro Odontológico SALUDENTAL*

Profilaxis y control odontológico
Caries dental
Enfermedad periodontal
Mal oclusiones
Extracciones dentales
Odontalgias
Estética dental

Elaboración propia

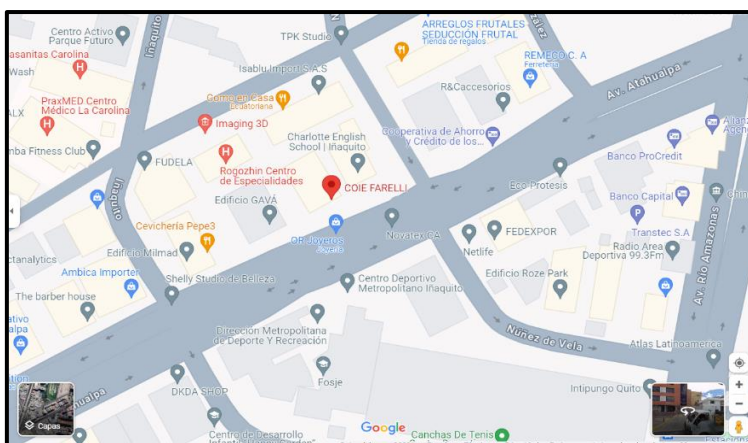


### 1.2.5 Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Centro Odontológico SALUDENTAL está ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Ñaquito. Dirección: Av. Atahualpa E2-63 y Núñez de Vela, planta baja del Edificio Farelli.

**Figura 3**

*Ubicación del Centro Odontológico SALUDENTAL*



Fuente: Google Maps 2024. Derechos reservados Google 2024.

SALUDENTAL brinda sus servicios a los habitantes de esta zona, considerada como un sector privilegiado de Quito al encontrarse cerca de dos importantes centros comerciales, entidades bancarias y Ministerio de Educación.

### 1.2.6 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

El Centro Odontológico SALUDENTAL oferta una amplia cartera de servicios que incluye atención en odontología general y de especialidades realizando procedimientos de prevención, diagnóstico y tratamiento de patologías bucales a través de dos agendas, una para pacientes de libre demanda y otra para la amplia red de seguros privados con los que trabaja la institución.

El horario laboral es de lunes a viernes de 8h00 a 17h00 y los sábados de 08h00 a 13h00.

El talento humano con el que cuenta SALUDENTAL está altamente capacitado y la infraestructura y equipamiento cumple los más altos estándares para proporcionar una atención de calidad a sus usuarios.

**Tabla 2**

*Profesionales de SALUDENTAL dividido por áreas*

<b>Especialidad</b>	<b>Número de Profesionales</b>
Odontología General	2
Rehabilitación Oral	1
Implantología Oral	1
Cirugía Oral y Maxilofacial	1
Endodoncia	1
Periodoncia	1
Ortodoncia	2

Elaboración propia

**Tabla 3**

*Infraestructura de SALUDENTAL*

Consultorios odontológicos	3
Sala de espera	1
Recepción	1
Área de RX	1
Área de esterilización	1
Baños	1
Parqueaderos	2
Almacenamiento final de desechos	1

Elaboración propia

### **1.2.7 Población atendida**

La población objetivo del Centro Odontológico SALUDENTAL está conformada por todos los grupos etarios que habitan en el sector norte de Quito y que necesitan una atención odontológica privada integral y de calidad.

De acuerdo a datos estadísticos del Centro Odontológico, en el año 2023 fueron atendidas 4000 consultas odontológicas.

### **1.2.8 Demanda de Servicios Insatisfecha**

El Centro Odontológico SALUDENTAL tiene limitada capacidad resolutive en el Servicio de Imagenología ya que únicamente se realizan radiografías periapicales, por lo que la demanda de servicios insatisfecha está determinada por los pacientes cuyo diagnóstico amerite realizar radiografías panorámicas o tomografías dentales y para cumplir con éstas, se realiza referencia a un centro de imágenes cercano al Centro Odontológico.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un mercado cada vez más competitivo y digitalmente conectado, la promoción de los servicios y productos a través de la aplicación de estrategias de marketing se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la viabilidad de cualquier empresa.

El marketing digital representa una herramienta cada vez más importante para dar a conocer, ofertar y promocionar los servicios o productos, así como también, para implementar planes estratégicos para la captación y fidelización de los usuarios (Sigüencia, 2022). En este contexto podemos decir que el sector salud no es la excepción, ya que la evolución digital ha impactado en la mejora de la accesibilidad, conciencia y calidad de los servicios médicos permitiendo aumentar la visibilidad de la institución de salud, educar a la audiencia e interactuar con los pacientes.

En el Ecuador a pesar de que cuenta con un sistema público de salud, el acceso a servicios dentales gratuitos es muy limitado, razón por la cual la mayor parte de estos tratamientos se realizan de manera privada.

El Centro Odontológico SALUDENTAL de la ciudad de Quito actualmente atiende alrededor de 15 a 20 pacientes diarios, a pesar de contar con una infraestructura y personal suficiente para atender 40 pacientes diarios, es decir trabaja a un 50% de su capacidad operativa.

Por este motivo surge la necesidad de diseñar e implementar herramientas de marketing digital para este Centro Odontológico, que le permitan incrementar su posicionamiento en el mercado, así como también la captación de pacientes.

### **1.3.1 Justificación del planteamiento del problema**

El Centro Odontológico SALUDENTAL tiene una amplia trayectoria en el mercado de la salud, hace más de quince años brinda servicios de calidad a la población, logrando posicionarse en el mercado. Sin embargo, debido a la alta competencia que cada día se presenta en la ciudad de Quito, nace la necesidad de diseñar e implementar estrategias de marketing digital enfocadas en satisfacer las necesidades del paciente, incrementar la captación y fidelización de los usuarios y a su vez aumentar el beneficio productivo y financiero para la institución.

Este estudio se justifica a partir de que los beneficios son tanto para el Centro Odontológico SALUDENTAL, como para los pacientes, ya que al aplicar este plan de gestión gerencial no solo se busca mejorar los réditos financieros de la institución, sino que también se pretende ofertar una atención odontológica integral, educando a los usuarios en temas de salud bucodental.

## **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

### **1.3.2 Objetivo General**

Diseñar e implementar estrategias de marketing digital para el Centro Odontológico SALUDENTAL de la ciudad de Quito.

### **1.3.3 Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de posicionamiento y reconocimiento del Centro Odontológico SALUDENTAL en el mercado de la salud.
- Capacitar al personal que forma parte del Centro Odontológico SALUDENTAL acerca de las herramientas de marketing digital.
- Cuantificar los beneficios obtenidos al aplicar estrategias de marketing digital.

### **1.3.4 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

La implementación de un plan de marketing digital en el Centro Odontológico SALUDENTAL permitirá que este tenga mayor visibilidad y mejor acogida por parte de los usuarios que tienen la necesidad de acudir a un profesional odontólogo, en comparación con otros centros de su competencia

### 1.3.5 Propuesta y justificación de alternativas de solución

Se propone plantear estrategias de aplicación para el personal administrativo y operativo del Centro Odontológico:

#### Anexo 1

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD</b> “Plan de gestión gerencial para el diseño e implementación de estrategias de marketing digital para el Centro Odontológico SALUDENTAL de la ciudad de Quito” <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativa de Solución</b>	<b>Unidad de Gestión Responsable</b>
Falta de plan de marketing	Desconocimiento de los beneficios	Baja captación de pacientes nuevos	Creación de estrategias de marketing digital	Implementación de estas estrategias de marketing digital	Unidad Operativa y Administrativa
Deficiente presencia de la imagen del Centro Odontológico a nivel digital	Falta de importancia de la parte administrativa	Mayor visibilidad de la competencia	Incrementar la visibilidad digital del Centro Odontológico	Realizar campañas en redes sociales y medios digitales	Unidad Operativa y Administrativa
Desconocimiento de la importancia de marketing digital		Disminución de ingresos para el Centro Odontológico	Incrementar la cartera de pacientes	Capacitar al personal sobre la importancia y uso de herramientas de marketing	Gerencia

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO SALUDENTAL**

#### **2.1.1 Metodología**

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo descriptiva con enfoque cuali-cualitativo ya que busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (Hernandez, Collado, & Baptista, 2016)

Este estudio de carácter descriptivo busca determinar y comprender las características de la población en estudio, así como de los fenómenos que ocurren en dicha población. Por esta razón se recoge información de forma individual que permita analizar la problemática actual del Centro Odontológico SALUDENTAL en relación a las estrategias de marketing que necesita implementar.

#### **2.1.2 Población muestra**

Se consideró para este trabajo de investigación, como población de estudio todos los pacientes atendidos en el Centro Odontológico SALUDENTAL durante el periodo octubre – diciembre 2023. Durante estos meses se proporcionó atención a 876 pacientes según los registros de facturación.

Para obtener el valor de la muestra se utilizó la aplicación decisión analyst *STATS*<sup>TM</sup> con un error máximo aceptable del 10% y un nivel de confianza del 90%. Obteniendo una muestra probabilística de 65.

Se incorpora únicamente a estos 65 casos, porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente.

### 2.1.3 Instrumento de recolección de datos

De acuerdo al enfoque cualitativo que se está aplicando en esta investigación, la recolección de datos posibilitará obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, es así que, el investigador es el instrumento de recolección de datos a través de herramientas que conduzcan a reunir dichos datos con un propósito específico y que permitan conseguir un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas (Hernandez, Collado, & Baptista, 2016)

Para ello se utilizó como herramienta una encuesta semiestructurada elaborada con 10 preguntas con varias opciones de respuestas y otras con respuestas dicotómicas, mismas que fueron aplicadas posteriormente a la consulta del paciente y con un tiempo máximo de 1 minuto por respuesta. (Ver Anexo 2)

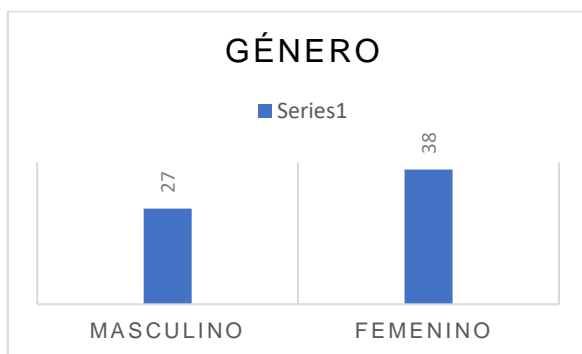
La finalidad de esta encuesta es conocer de forma confiable y directa la importancia que las personas le dan hoy en día a las herramientas digitales como las redes sociales y diagnosticar el uso de las mismas en el Centro Odontológico SALUDENTAL. Ya que dicha encuesta plasma la percepción, pensamientos y experiencias que tienen los pacientes sobre el tema.

### 2.1.4 Interpretación de datos

Posterior a la aplicación de la encuesta de diagnóstico sobre el uso de herramientas digitales, se procede a realizar la tabulación de los datos que se aprecian a continuación en forma de barras para lograr un mejor entendimiento de los mismos

**Figura 4**

*Género de los encuestados*

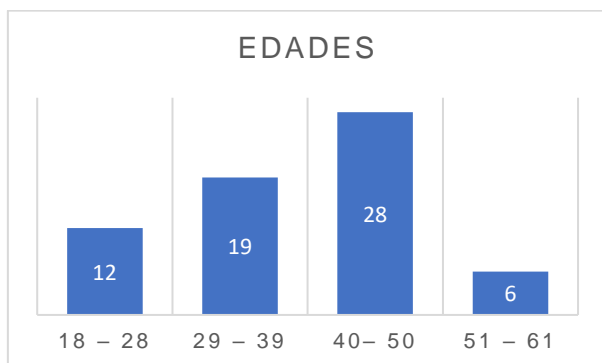


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La figura muestra que la mayoría de pacientes que acuden al Centro Odontológico SALUDENTAL son mujeres. De 65 pacientes encuestados, 27 son hombres y 38 mujeres.

### Figura 5

*Edad de los encuestados*

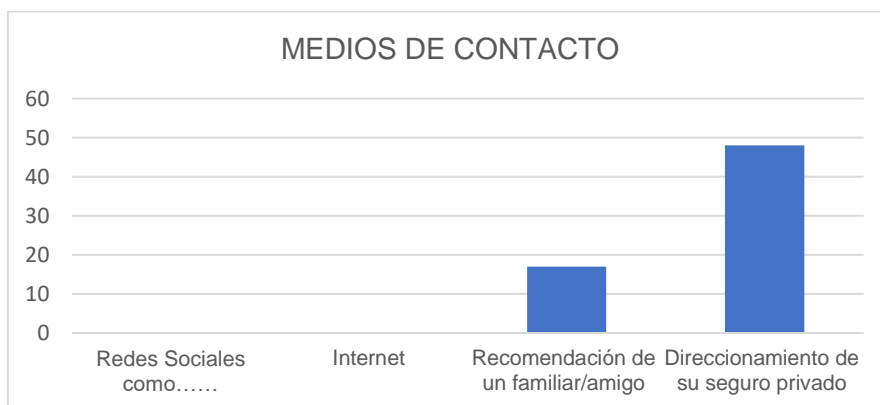


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

Se identifica que la mayoría de pacientes que acuden a la consulta odontológica se encuentran en la edad adulta comprendida entre 40 a 50 años.

### Figura 6

*¿A través de que medio se enteró de los servicios odontológicos que brinda el Centro Odontológico SALUDENTAL?*



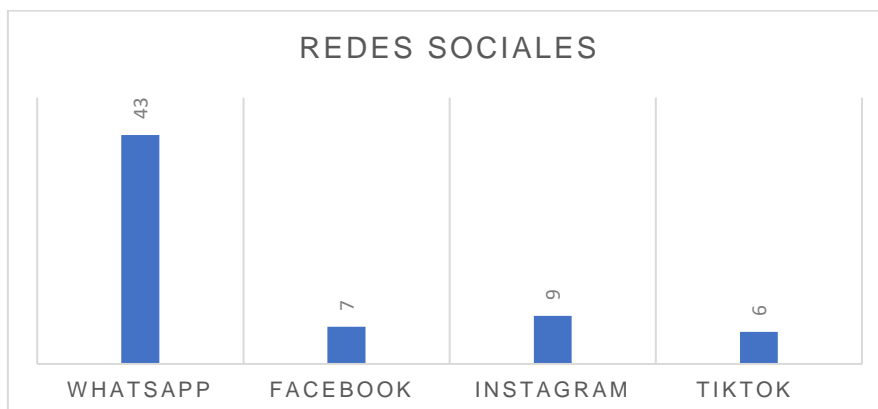
Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La figura 7 muestra los medios por los cuales los pacientes conocen y agendan una cita odontológica en SALUDENTAL. Se puede evidenciar que ningún paciente consultó porque tuvo un acercamiento a través de redes sociales y medios digitales, sino que la mayoría lo hace por direccionamiento de su seguro privado.



**Figura 7**

*¿Cuál es la red social de su preferencia?*

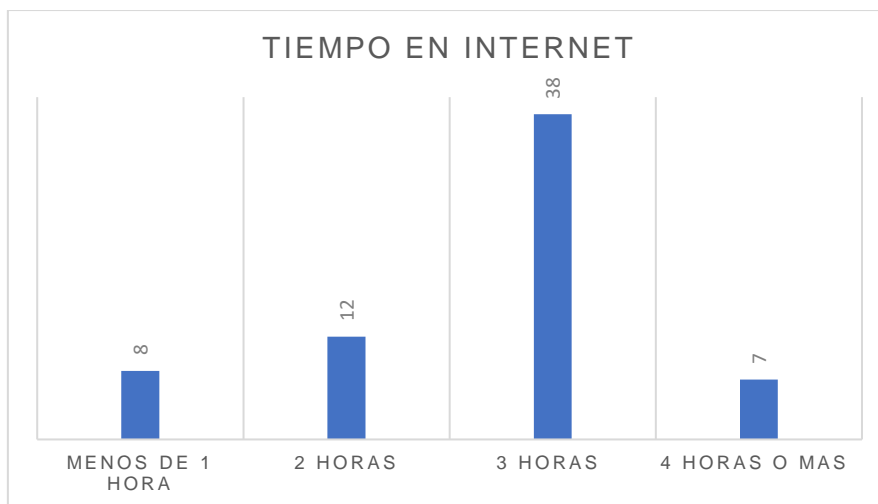


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

En esta variable, la mayoría de los pacientes considera a WhatsApp como la red social de mayor utilidad; tomando esta encuesta como referencia podemos concluir que a través de esta herramienta digital se pueden abordar temas de marketing digital.

**Figura 8**

*¿Qué cantidad de tiempo dedica al internet y a redes sociales durante el día?*

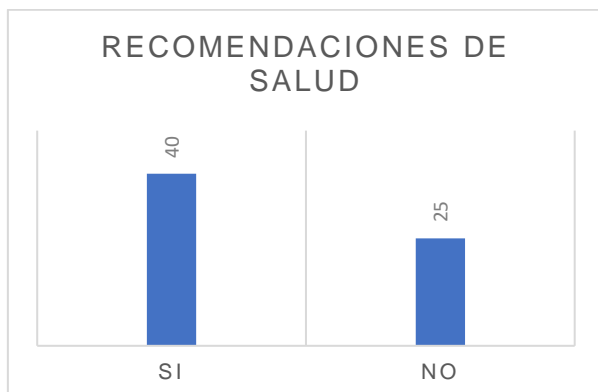


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La figura 9 muestra que la mayoría de pacientes encuestados utiliza las redes sociales en un tiempo promedio de 3 horas diarias, es decir que invierten una gran cantidad de tiempo en el uso de herramientas digitales.

**Figura 9**

*¿A través de sus redes sociales, Ud. ha buscado recomendaciones en el ámbito de la salud?*

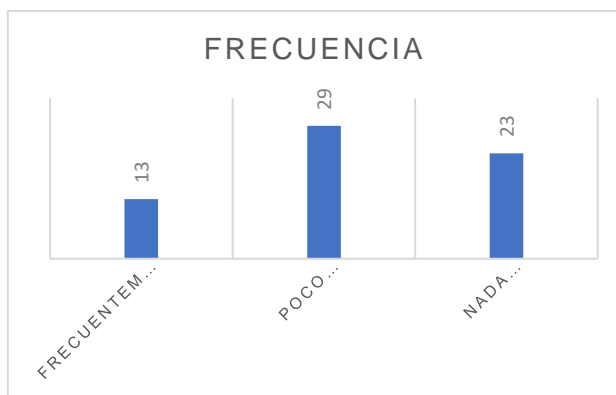


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

Los resultados de los encuestados arrojan que la mayoría de pacientes ha buscado en algún momento, a través de sus redes sociales, recomendaciones en el área de salud.

**Figura 10**

*¿Con qué frecuencia recibe publicidad de establecimientos de salud a través de sus redes sociales?*

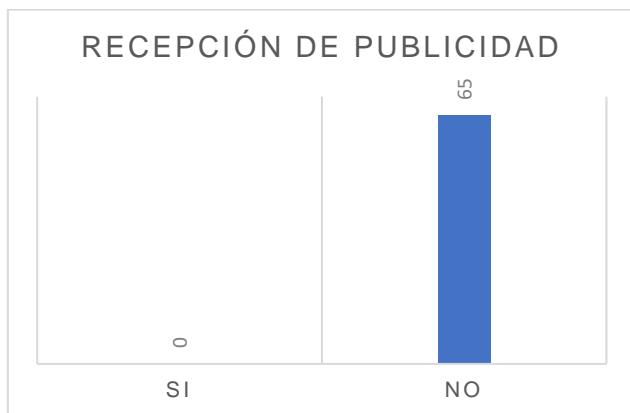


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La figura 11 indica que la mayoría de encuestados recibe publicidad realizada por establecimientos de salud, aún que es con poca frecuencia.

**Figura 11**

*¿Ha recibido publicidad del Centro Odontológico SALUDENTAL a través de sus medios digitales?*

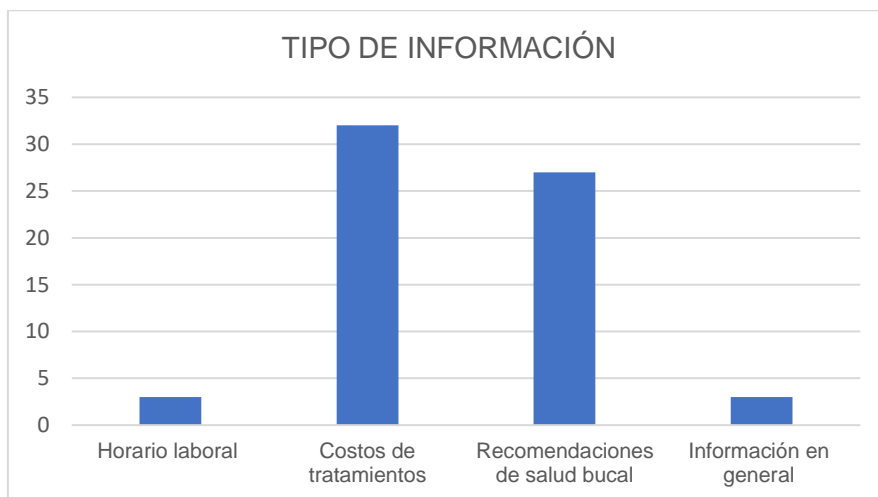


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

Esta figura muestra que el 100% de encuestados nunca ha recibido publicidad del Centro Odontológico SALUDENTAL a través de medios digitales.

**Figura 12**

*¿Qué tipo de información le gustaría recibir a través de redes sociales por parte del Centro Odontológico SALUDENTAL?*

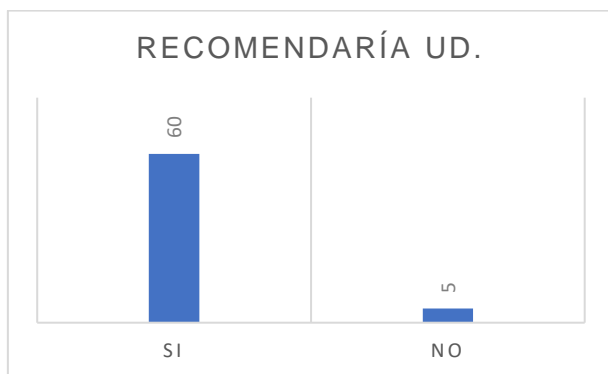


Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La figura 13 muestra que a la mayoría de los encuestados les gustaría recibir como primordial información relacionada con los costos de tratamientos odontológicos a través de sus redes sociales.

**Figura 13**

*¿Recomendaría Ud. al Centro Odontológico SALUDENTAL?*



Fuente: tomado de la encuesta de diagnóstico de uso herramientas digitales

La mayoría de encuestados coincide en que sí recomendaría al Centro Odontológico SALUDENTAL a otros familiares o usuarios.

## **2.2 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

Este establecimiento de salud actualmente está conformado por dos sedes ubicadas en sectores estratégicos de la ciudad de Quito. Cuenta con los servicios de odontología general y de especialidades.

### **2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

La gestión gerencial es un proceso en el cual se formulan, se ejecutan y se evalúan, estrategias que permiten que una organización logre sus objetivos. (Fred, 2013)

El Gerente General quien también es parte de la Junta General de Accionistas es la máxima autoridad del Centro Odontológico, cumple funciones administrativas, evalúa resultados de la gestión operativa, supervisa la parte contable y de contratación del personal, así como también lleva a cabo acciones para fortalecer las relaciones comerciales con los seguros médicos privados.

### **2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing**

El marketing estratégico se centra en el análisis del consumidor, la empresa y el entorno para crear una propuesta de valor que diferencie a la marca y sea una fuente de beneficios a medio y largo plazo. Su finalidad es analizar el mercado con el objetivo de detectar oportunidades para que los negocios puedan crecer de forma rentable. (De Andres, 2022)

Al hablar de esta institución privada se debe recalcar que está ubicada en un sector comercial y productivo del norte de Quito y cuenta con profesionales de alto reconocimiento, mismos que atraen pacientes y mejoran el posicionamiento de la clínica. Sin embargo, una debilidad es que no se cuenta con un Departamento de Marketing que desarrolle e implemente herramientas digitales.

### **2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos abarca todas las áreas que tienen que ver con el personal de una empresa, por lo que resulta fundamental dentro de la compañía. En este caso, la Gerencia del Centro Odontológico se encarga de la selección y contratación del talento humano necesario, así como también de su evaluación, con la finalidad de lograr que este trabaje al máximo de su rendimiento y contribuya al logro de los objetivos institucionales de la clínica.

### **2.2.4 Gestión Financiera**

La gestión financiera de una empresa se trata de un proceso que requiere de la planificación, control y análisis de todas las operaciones contables de la compañía. Su fin principal es utilizar de manera eficiente los recursos económicos disponibles. (Azcona, 2023)

Esta importante función es realizada por el Gerente, en conjunto con el Departamento Contable, en ellos recae la responsabilidad de pago a proveedores y al recurso humano, así como también valorar nuevas inversiones y facturación.

### **2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

Al hablar de gestión de operaciones se refiere a gestionar, de manera eficiente y efectiva, el sistema de producción.

En el Centro Odontológico, el personal operativo (odontóloga general y auxiliares de odontología) son quienes se encargan de la solicitud de material e insumos dentales para el abastecimiento de la clínica. La responsabilidad de adquisiciones y pago a proveedores recae en la Gerencia.

### **2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

Actualmente, el Centro Odontológico utiliza servicios informáticos para llevar a cabo varios procesos. La facturación, el registro de pacientes y la agenda diaria se realizan de manera digital, a través de un sistema complejo.

### **2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Este proceso involucra áreas y profesionales que trabajan de manera coordinada para ofrecer servicios de calidad. Cada profesional cuenta con una auxiliar que brinda asistencia durante la consulta, logrando así que incluso cada 30 minutos pueda ser atendido un nuevo paciente.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### 3.1.1 Análisis del Entorno Social

La Organización Mundial de la Salud define los determinantes sociales de la salud (DSS) como "las circunstancias en las que las personas nacen, crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana". Estas fuerzas y sistemas incluyen políticas y sistemas económicos, programas de desarrollo, normas y políticas sociales y sistemas políticos. (OMS, 2009)

El Centro Odontológico SALUDENTAL se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, capital del Ecuador, a una altitud promedio de 2850 msnm. Específicamente en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) que, según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en 2022, contó con un total de 2.872.351 habitantes, representando un crecimiento del 1,6 % con respecto al 2021. Es la segunda ciudad más poblada de Ecuador y en las últimas décadas ha crecido rápidamente. El 73,2% de la población reside en zonas urbanas y el 26,8% reside en zonas rurales. El 58,1% de la población son mujeres, frente al 48,1% de hombres.

En el ámbito económico tenemos que la economía del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) representa aproximadamente la cuarta parte de la economía nacional. Según datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en 2022, el 63,5 % de la población en edad de trabajar en el DMQ se encontraba económicamente activa.

Para 2022, la tasa de desempleo en el DMQ fue del 8,8 %, el grupo etario más afectado por el desempleo son los jóvenes de 18 a 29 años (15,9%). Así mismo en el 2022 la población vinculada al sector informal alcanzó el 27,7%, esto es 5% más que en 2019 (20,7%).

El ingreso familiar de la ciudad aumentó de \$735 en 2019 a \$793 en 2022. En los dos últimos años de este lapso se registró un incremento del 6,3 % en el ingreso familiar. Durante el 2022, el quintil más alto de la población de Quito (Q5) tuvo un ingreso promedio de \$658, esto es 13,5 veces más que el quintil más bajo (Q1), el cual recibió como ingreso \$49. (Quito como vamos, 2022)

Dentro del ámbito de salud los datos administrativos del DMQ indican que algunos determinantes de salud (DSS) tienen mejores niveles que otros. Los hogares urbanos tienen buen acceso al alcantarillado, al agua potable y a la recolección de basura. Sin embargo, la Secretaría de Salud del DMQ realizó un diagnóstico integral en 2016 que indica que la ciudad se enfrenta a una alta carga de enfermedades crónicas no transmisibles, en particular, enfermedades cerebrovasculares e isquémicas cardíacas, diabetes, cáncer, el sobrepeso y la obesidad y por accidentes viales (2016). De acuerdo a los datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a diciembre del 2022 se registraron 899.579 personas afiliadas activas, esto es 4,1 % menos en comparación con la registrada en 2019.

En este contexto, la Secretaría de Salud ejecuta la Estrategia de Salud Oral con acciones preventivas para evitar caries dental y enfermedad periodontal, enfocadas en aplicación de sellantes, fluorizaciones, profilaxis y eliminación de cálculos de piezas dentales, sin embargo, la atención con especialistas orales es casi nula por lo que se debe hacer énfasis en brindar este servicio a nivel privado.

### **3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)**

El análisis de la industria de servicios de salud utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta valiosa para entender el entorno competitivo en el que se encuentra el Centro Odontológico SALUDENTAL.

A continuación, se presenta el detalle:

**Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad de prestadores de servicios odontológicos está influenciada por la gran demanda que tiene este servicio sobre todo a nivel privado. En la zona geográfica de estudio existen varios centros odontológicos con una cartera muy similar a la de SALUDENTAL, por lo que se ha generado una rivalidad fuerte entre los competidores, no solo en precios, sino también con las



herramientas de mercadeo promocional y en publicidad, lo que permite obtener mayor parte del mercado. Muchas decisiones de los usuarios se basan en la experiencia del Servicio, lo cual genera vínculos estrechos que son difíciles de romper.

**Amenaza de nuevos competidores:** Debido a la creciente oferta de profesionales odontólogos y el rápido crecimiento poblacional, se generó una gran demanda de este servicio que trajo como resultado la incursión de clínicas y consultorios nuevos. Mismos que tienen varias maneras de ofertar sus servicios con el objetivo de ganar mercado. Se ha podido evidenciar una estrategia a nivel económico, con precios bajos por parte de estos competidores nuevos.

**Poder de negociación de los proveedores:** En cuanto a proveedores, la ciudad de Quito cuenta con diversidad de distribuidores de productos, materiales y equipos odontológicos a nivel local y nacional, lo cual, disminuye el poder de negociación de los proveedores. Además, se cuenta con una variada gama de productos y propuestas económicas diferenciadas para cada procedimiento y acorde a las necesidades requeridas por el profesional y el paciente.

**Poder de negociación de los clientes:** La capacidad de negociación de los pacientes que tiene un seguro médico privado es alta ya que tienen varias opciones para elegir donde realizar su consulta odontológica, por lo que la competencia incrementa. Sin embargo, una vez que ingresan al Centro Odontológico son atendidos por profesionales altamente capacitados, de tal manera que el paciente decide continuar su tratamiento en este establecimiento al percibir las ventajas y la calidad de servicio que ofrece SALUDENTAL, afianzando una fuerte relación médico-paciente.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Por las características de este tipo de servicio de salud, la odontología no presenta productos sustitutos. Es indispensable la visita al odontólogo al menos dos veces al año para actividades de control y prevención de enfermedades orales, ya que es muy difícil que el paciente realice una higiene muy exhaustiva por sí solo.

### 3.1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA representa una importante herramienta de planificación y gestión estratégica que les permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Consiste en realizar una evaluación de fortalezas y debilidades que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007)

En el mundo actual las organizaciones buscan con más frecuencia implementar nuevas y mejores estrategias con el fin de cubrir las necesidades de la sociedad, por lo cual es de suma importancia realizar un análisis FODA

**Tabla 4**

*Análisis FODA del Centro Odontológico SALUDENTAL*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de quince años de vida institucional en el mercado.</li> <li>• Posicionamiento y reconocimiento de la Clínica en el mercado de la salud.</li> <li>• Ubicación estratégica en la ciudad de Quito.</li> <li>• Profesionales con amplia trayectoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Centro Odontológico no cuenta con un plan de marketing</li> <li>• Instalaciones no renovadas</li> <li>• Insuficiente publicidad en medios digitales.</li> <li>• No cuenta con servicio completo de imagenología</li> <li>• No cuenta con un presupuesto definido para aplicar estrategias de marketing</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante sector comercial y financiero en la zona de ubicación del Centro Odontológico</li> <li>• Trabajo continuo para afianzar alianzas con toda la red de seguros privados</li> <li>• Remodelación de la infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas clínicas con similar oferta en la zona</li> <li>• La competencia maneja precios muy bajos</li> </ul>

Elaboración propia

### 3.1.4 Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor de una organización, identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. Desde el punto de vista estratégico, la cadena de valor refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas.

Según lo señalado por Porter en 1986 el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva (Quintero y Sanchez, 2006)

**Tabla 4**

*Cadena de Valor del Centro Odontológico SALUDENTAL*

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura:</b> Instalaciones propias ubicadas en un sector estratégico de la ciudad, espacio físico suficiente para atender la demanda				<b>ATENCIÓN CON CALIDAD Y CALIDEZ AL PACIENTE</b>
	<b>Talento Humano:</b> La contratación del personal nuevo se realiza en base a la necesidad, el personal con el que se cuenta está altamente calificado y en constante capacitación				
	<b>Gestión de Información:</b> sistema informático de facturación y agenda digital para la atención de pacientes				
	<b>Logística y suministros:</b> el abastecimiento de insumos, materiales y equipos odontológicos necesarios para la atención se realiza a través de la Gerencia mediante diferentes proveedores				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Admisión del paciente</b> A cargo de la recepcionista quien se encarga de confirmar que el paciente se encuentre en la agenda; además, revisa el especialista con quien tiene la cita.	<b>Diagnóstico y tratamiento</b> Una vez admisionado, el paciente pasa al consultorio donde recibe la atención odontológica	<b>Egreso del paciente</b> Al finalizar la atención odontológica, el paciente se dirige a facturación y posterior agendamiento	<b>Seguimiento y control</b> La persona de recepción se encarga de realizar el control y recordar con anticipación las citas a los pacientes. Así como el personal operativo, realiza el seguimiento a los procedimientos	

Elaboración propia

### 3.1.5 Planificación Estratégica

#### Misión:

Brindar atención odontológica integral y de calidad, para mejorar la salud bucal y la calidad de vida de los pacientes, logrando la satisfacción de quienes confían en el Centro Odontológico SALUDENTAL.

#### Visión:

Ser reconocidos como líderes en Odontología, destacando por la excelencia clínica, ética profesional y compromiso con la mejora continua. Se procura ser la primera opción para pacientes que buscan soluciones dentales confiables, así como para profesionales odontólogos que buscan su crecimiento profesional.

#### Valores

- **Excelencia:** Buscar el máximo beneficio y calidad en la atención odontológica que se proporciona a los pacientes.
- **Ética:** Actuar con honestidad y transparencia en todo momento hacia pacientes y colegas.
- **Respeto:** Tratar a todos los pacientes con el mismo respeto y empatía, reconociendo su diversidad cultural, social y personal.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos, garantizando la seguridad y el bienestar de los pacientes y el personal.

#### Políticas del establecimiento

- **Política de atención al paciente:** Garantizar un trato cálido, respetuoso y personalizado a todos los pacientes.
- **Política de privacidad y confidencialidad:** Proteger la información médica y personal de los pacientes.
- **Política de citas y cancelaciones:** Establecer procedimientos claros para la programación de citas y las políticas de cancelación.
- **Política de precios y facturación:** Ser transparentes en cuanto a los costos de los tratamientos y los métodos de pago aceptados.

## 3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

A continuación, se presentan los indicadores del plan de gestión gerencial para diseñar estrategias de marketing digital que le permitan al Centro Odontológico SALUDENTAL estar a la vanguardia del mundo digital en el que actualmente nos encontramos, logrando el posicionamiento de la empresa y, por ende, mayor captación de pacientes.

#### 3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

##### Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

1. **Seguidores en redes sociales:** Proyección de crecimiento anual del 25%.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Seguidores en redes sociales	Porcentaje	Número actual de seguidores en redes sociales / Número anterior de seguidores en redes sociales	Revisión de redes sociales	Incremento del 25% anual

2. **Tráfico web:** Proyección de crecimiento anual del 20% en visitas a la página web de la clínica.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tráfico web	Porcentaje	Número actual de visitas de página web / Número anterior de visitas de página web	Revisión de página web	Incremento del 20% anual

## Mejoramiento Continuo de la Calidad

### Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

Área de Servicio Odontológico:

- 1. Tasa de éxito en tratamientos:** Proyección anual en la tasa de éxito de los tratamientos odontológicos.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de éxito en tratamientos	Porcentaje	Número de tratamientos exitosos realizados / Número total de tratamientos realizados	Revisión de historias clínicas	100% anual

- 2. Tasa de complicaciones postratamiento:** Proyección de reducción anual del 3% en la tasa de complicaciones postratamiento.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de complicaciones postratamiento	Porcentaje	Número de complicaciones postratamiento / Número total de tratamientos realizados	Revisión de historias clínicas	Disminución del 3% anual

## Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

### Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Área de Recursos Humanos:

- 1. Capacitación del personal en marketing digital:** desarrollar capacitaciones para el personal operativo y administrativo sobre técnicas de marketing digital.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Nivel de capacitación en marketing digital por parte del personal	Número	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planificadas	Informe con firma de respaldo de capacitaciones	12 anuales

Área de Tecnología de la Información:

- 2. Tiempo de respuesta de medios digitales:** Proyección de disminución anual del 10% en el tiempo de espera de respuesta de los medios digitales del Centro.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tiempo de respuesta del sitio web	Tiempo	Tiempo de respuesta actual por medios digitales / Tiempo de respuesta anterior por medios digitales	Revisión de medios digitales	Disminución del 10%

## 2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

### Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Área Operativa y Administrativa

- 1. Tasa de participación del personal:** Porcentaje de colaboradores involucrados en la promoción de la clínica en redes sociales y otras plataformas digitales.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de participación del personal	Porcentaje	Número de colaboradores involucrados en campañas de marketing digital / Número total de colaboradores *100	Revisión de medios digitales	100% anual

### Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

- Índice de ausentismo laboral:** Porcentaje de ausencias no programadas de los empleados.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Índice de ausentismo laboral	Número	Número de empleados ausentes / Número total de empleados	Revisión de marcación biométrica	Disminución del 100% anual

### 2.2.3 Gestión Financiera

#### Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

##### Área Administrativa

- Ingresos generados por marketing digital:** Porcentaje de los ingresos totales del Consultorio Odontológico atribuidos a estrategias de marketing digital.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Ingresos generados por marketing	Porcentaje	Ingresos generados a través de marketing digital /	Unidad de Contabilidad	Incremento del 10% anual



digital		Ingresos totales *100		
---------	--	--------------------------	--	--

#### Recaudaciones

- 1. Tasa de cobertura de seguros:** Porcentaje de ingresos provenientes de seguros privados respecto al total de ingresos.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de cobertura de seguros	Porcentaje	Ingresos provenientes de seguros privados / Ingresos totales *100	Unidad de Contabilidad	Incremento del 5% anual

#### 2.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

##### Capacidad Instalada

- 1. Tasa de citas programadas cumplidas:** Porcentaje de citas programadas que se cumplen sin cambios o cancelaciones en la agenda.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de citas programadas cumplidas	Porcentaje	Número de citas cumplidas / Número de citas totales programadas *100	Revisión del sistema de pacientes	Incrementar el 25% anual

- 2. Eficiencia en la gestión de campañas:** Porcentaje de campañas de marketing digital completadas dentro del plazo establecido.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Eficiencia en la gestión de campañas	Número	Número de campañas de marketing digital realizadas / Número de	Revisión de herramientas digitales	12 anuales

		campañas de marketing digital planificadas		
--	--	--	--	--

### Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)

- 1. Porcentaje de stock utilizado:** Porcentaje de stock de insumos utilizados vs insumos comprados en un año.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Stock utilizado	Porcentaje	Stock de insumos utilizados / Stock total de insumos comprados *100	Revisión de inventarios	1 semestral

### Evaluación de Movimiento de Inventarios

- 1. Eficiencia en la rotación de inventarios:** Porcentaje de productos, insumos y materiales dentales que han tenido mayor rotación en un año.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Eficiencia en la rotación de inventarios	Porcentaje	Informe de productos que se han consumido en mayor cantidad / Informe del total de productos comprados *100	Revisión de inventarios	1 semestral

### 2.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

#### Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

- 1. Porcentaje de errores en el sistema:** Porcentaje de errores o fallos detectados en el sistema informático de facturación.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Porcentaje de errores en el sistema	Porcentaje	Número de facturas incorrectas / Número total de facturas *100	Revisión del sistema de facturación	Disminución del 25% anual

## 2.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

### Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)

- 1. Tiempo promedio de espera para la cita:** Tiempo promedio que un paciente espera para conseguir una cita.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tiempo promedio de espera para la cita	Tiempo	Día en que el paciente es atendido / Día en que el paciente solicita cita al seguro	Información obtenida del paciente	Disminución del 20% anual

- 2. Tasa de satisfacción de los pacientes:** Porcentaje de pacientes satisfechos con los servicios recibidos.

Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Medio de verificación	Meta
Tasa de satisfacción de los pacientes	Porcentaje	Número de pacientes satisfechos / Número total de pacientes atendidos	Información obtenida del paciente	100% anual

## CAPÍTULO IV

### 4.1 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 4.1.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

El Plan de Gestión Gerencial a implementarse no está exento de limitaciones, dentro de las que pueden presentarse se mencionan las siguientes:

**Tiempo:** No es posible controlar el tiempo de ejecución de este plan, así como su implementación ya que depende de la Gerencia y del personal operativo, quienes tienen como actividad prioritaria sus funciones con el paciente.

**Costos:** La limitada experiencia en el área de marketing que tiene la parte administrativa, amerita la contratación de asesoría externa. Lo que ocasiona incremento en los costos de ejecución del plan y al tratarse de una entidad privada, la limitación serían los presupuestos y costos.

Los indicadores de cumplimiento al no ser ejecutados a tiempo, limitan el alcance de los objetivos del plan.

#### 4.1.2 Conclusiones

La forma principal de captación de pacientes en el Centro Odontológico SALUDENTAL es a través de convenios que tiene con seguros privados. Esta es la razón por la cual a pesar de que la institución no cuenta con un plan de marketing estructurado, tiene un número aceptable de pacientes.

La salud oral tiene mayor demanda a nivel privado, ya que en las instituciones públicas según los datos obtenidos se realiza en mayor proporción actividades de prevención y promoción, pero no se realizan actividades de salud bucal a gran escala.

Mediante los datos obtenidos se comprueba que actualmente la publicidad a través de medios digitales es la puerta para promocionar servicios y posicionar en el mercado a una empresa.

Se determinó que es de suma importancia diseñar un plan de marketing digital para el Centro Odontológico SALUDENTAL que le permita captar a una mayor cantidad de pacientes y posicionarse en este mundo digitalizado.

#### **4.1.3 Recomendaciones**

Es imprescindible capacitar al personal administrativo y operativo sobre las herramientas de marketing digital que existen y como éstas son vitales para mejorar el posicionamiento de la institución.

Se recomienda innovar y subir contenido de promoción de servicios y de prevención de patologías, en plataformas digitales y redes sociales, con la finalidad de educar al paciente.

Es importante que la Gerencia evalúe de forma periódica el cumplimiento de este plan de gestión gerencial y las diferentes gestiones con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Azcona, N. (2023, 25 de mayo). *En qué consiste la gestión financiera de una empresa*. <https://global.tiffin.edu/noticias/gestion-financiera-empresa>
2. Castelo Barreno, L. F., & Contreras Manzo, S. N. (2019, enero). *Importancia del marketing digital dentro de las estrategias de mercadeo utilizadas por las microempresas del canton milagro*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal de Milagro] <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4468>
3. De Andrés, P. (2022, 06 de junio). *Marketing estratégico: definición y características*. <https://es.semrush.com/blog/marketing-estrategico/>
4. Fred, D. (2013). La naturaleza de la dirección estratégica. *Conceptos de administración estratégica* (pp 5). Pearson Educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
5. Hernández, R., Collado, C. F, y Baptista, M. d. (2016). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
6. OMS. (2021, 18 de agosto). *Estrategia mundial sobre salud digital 2020-2025*. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240020924>
7. OMS. (2022, 15 de marzo). *Salud bucodental*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health>
8. OMS. (2009, 16 de marzo). *Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud*. [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/A62/A62\\_9-sp.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A62/A62_9-sp.pdf)
9. Pare, N. (2023, 14 de abril). *Sector salud: ¿Cómo usar el marketing digital de manera efectiva?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sector-salud-como-usar-el-marketing-digital-de-manera-efectiva>
10. Ponce, T. H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
11. Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
12. Quito como vamos. (s.f.) *Explora los datos*. <https://quitocomovamos.org/explora-los-datos/> consultado el 1 de abril del 2024

13. Siguencia, E. J. (2022). *Plan de gestión gerencial para el diseño de estrategias de marketing en el Hospital Clínica Kennedy (sede principal) de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2022-2023.*[Tesis de Maestría, Universidad De Las Américas] <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14010>
14. Toro, J. M., y Villanueva, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Pamplona: EUNSA
15. Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales (2a.ed)*. Bogotá: Ediciones de la U.



## ANEXOS



## ENCUESTA

Estimado Usuario, la presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico, tiene como finalidad diagnosticar la situación del Centro Odontológico SALUDENTAL sobre el uso de herramientas digitales.

Los datos obtenidos mediante este cuestionario serán utilizados con total confidencialidad para el estudio.

Una vez, que se cuenta con su aceptación, lea detenidamente las preguntas, y marque con un X en la línea que corresponda:

### 1. Género

Masculino \_\_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_\_

### 2. Edad

18 – 28

29 – 39

40– 50

51 – 61

### 3. ¿A través de que medio se enteró de los servicios odontológicos que brinda la Clínica SALUDENTAL?

Redes Sociales como: \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Recomendación de un familiar/amigo \_\_\_\_\_

Direccionamiento de su seguro privado \_\_\_\_\_

### 4. ¿Cuál es la red social de su preferencia?

WhatsApp

Facebook

Instagram

TikTok

### 5. ¿Qué cantidad de tiempo dedica al internet y a redes sociales durante el día?

Menos de 1 hora

2 horas

3 horas

4 horas o más

6. ¿A través de sus redes sociales, Ud. ha buscado recomendaciones en el ámbito de la salud?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

7. ¿Con que frecuencia recibe publicidad de establecimientos de salud a través de sus redes sociales?

Frecuentemente

Poco frecuentemente

Nada frecuentemente

8. ¿Ha recibido publicidad del centro Odontológico SALUDENTAL a través de sus medios digitales?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir a través de redes sociales por parte del Centro Odontológico SALUDENTAL?

Horario laboral

Costos de tratamientos

Recomendaciones de salud bucal

Información en general

10. ¿Recomendaría Ud. al Centro Odontológico SALUDENTAL?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¡Gracias por su atención!

