



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TITULO DEL TRABAJO:**

**Plan de Marketing para el Consultorio Odontológico “Dental Center  
Chone”**

**Docente:**

**Dr. Jorge Bejarano Jaramillo MSc.**

**Autora:**

**Jeniffer Patricia Zambrano Andrade**

**2022**

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	1
RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I .....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial .....	3
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	3
1.2.2. Oferta y Demanda de servicios .....	5
1.3. Planteamiento del problema.....	9
1.4. Justificación del planteamiento del problema .....	10
1.5. Objetivos general y específicos del plan para la prestación de servicios	11
1.5.1. Objetivo General .....	11
1.5.2. Objetivos específicos .....	11
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de los servicios .....	11
1.7. Matriz de la evaluación de las alternativas .....	12
CAPÍTULO II .....	13
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	13
2.1. Metodología.....	13
2.2. Diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	14
CAPÍTULO III .....	19
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	19
3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
3.1.1. Análisis del entorno social.....	19
3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud .....	20
3.1.3. Análisis FODA .....	22
3.1.4. Cadena de valor de la organización .....	27
3.1.5. Planificación estratégica.....	28
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	30
CAPÍTULO IV.....	40
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....	40
4.1. Monitoreo y evaluación.....	40
4.2. Limitaciones y restricciones en la Gestión Gerencial .....	42
4.3. Conclusiones y recomendaciones .....	42
GLOSARIO.....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS .....	47

## RESUMEN EJECUTIVO

Con el plan se busca resolver el problema que presenta el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” que durante sus años de funcionamiento presenta un deficiente posicionamiento en el mercado local como consecuencia de ello no cuenta con una clientela potencial que le asegure una rentabilidad financiera. El plan tiene como objetivo general desarrollar un plan de marketing para el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” durante el año 2022, para ello se plantean objetivos específicos y alternativas de solución que permitirán al Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” resolver el problema de marketing seleccionado. Entre las conclusiones se señala que el plan de marketing ayudará al posicionamiento del consultorio en el mercado cantonal y por ende mejorará su rentabilidad financiera al incrementar el número de clientes, como recomendación se establece la asignación del presupuesto necesario que le permita al Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” ejecutar integralmente el plan de marketing.

Palabras clave: Demanda, oferta, servicios, odontología.

## EXECUTIVE SUMMARY

The plan seeks to solve the problem presented by the "Dental Center Chone" Dental Clinic, which during its years of operation has a poor position in the local market, as a consequence of which it does not have a potential clientele that ensures financial profitability. The general objective of the plan is to develop a marketing plan for the "Dental Center Chone" Dental Clinic during the year 2022, for which specific objectives and solution alternatives are proposed that will allow the "Dental Center Chone" Dental Clinic to solve the marketing problem. selected. Among the conclusions it is pointed out that the marketing plan will help the positioning of the office in the cantonal market and therefore will improve its financial profitability by increasing the number of clients, as a recommendation the allocation of the necessary budget is established that allows the Dental Office "Dental Center Chone" fully execute the marketing plan.

Keywords: Demand, supply, services, dentistry.

## INTRODUCCIÓN

Los servicios de salud corresponden a uno de los sectores fundamentales de la sociedad y la economía. Gracias a la protección jurídica de la salud como un derecho humano esencial, los servicios derivados de ella son sujetos de un permanente control estatal.

El funcionamiento de los servicios odontológicos de carácter privado depende en gran medida de la clientela con la que cuenta, situación que obliga a sus proveedores a insertarse en un proceso de continuo mejoramiento para lograr servicios de calidad, mejorar la imagen organizacional, así como implementar acciones para garantizar la accesibilidad, continuidad, eficacia y eficiencia de los servicios.

Esta situación ha llevado a que se desarrolle una odontología que se adapta a las necesidades sanitarias de la población y por ende se proyecta a los cambios de la sociedad, evolucionado conforme a las exigencias de la medicina y de la administración moderna situación que lleva a encontrar apoyo en herramientas como el marketing.

El presente plan de gestión busca dotar de un plan de marketing para posicionar al consultorio odontológico “Dental Center Chone” en el mercado cantonal de manera que se constituya en un referente de los servicios odontológicos en la ciudad, además de incrementar el número de clientes y por ende mejorar la rentabilidad financiera del consultorio.

En el Capítulo I del plan de gestión se realiza una revisión de la situación inicial del Consultorio Dental Center, para ello se aborda la problemática que origina la necesidad de contar con un plan de marketing, la justificación y objetivos del plan, además de las oportunidades de mejora para la prestación de los servicios y la evaluación de las alternativas de solución.

En el Capítulo II se presenta la metodología de estudio utilizada y se realiza un diagnóstico de las diferentes áreas que comprende el consultorio odontológico “Dental Center Chone”.

En el Capítulo III se detalla la propuesta de solución con la que se busca dotar al Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” de un plan de marketing.

En el Capítulo IV se presenta la evaluación e implementación de la gestión gerencial, con sus limitantes, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presenta el glosario, la bibliografía y los anexos.

## CAPÍTULO I

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

#### 1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1. Introducción

El marketing es una herramienta que permite cumplir los objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientela, en su contenido se condensan los objetivos de la organización, situación del mercado y plan de acción anual (Rosero, 2017). El plan de marketing en el ámbito de la salud comprende un recurso poderoso e indispensable para promover la gran variedad de servicios ofertados en un mercado mucho más amplio de manera que se pueda llegar al mayor número de pacientes potenciales (Mogrovejo & Luna, 2019).

La salud adquiere cada vez más mayor importancia dentro de la sociedad (Castillo & Cutipé, 2020), condición esencial para el crecimiento económico y el desarrollo (Del Carmen, 2019). Como parte de estos servicios la odontología registra un importante crecimiento en las últimas décadas, enfocado principalmente en la oferta de servicios de calidad en un mercado altamente competitivo y que particularmente se ha visto afectado como consecuencia de la pandemia del Covid-19 (Cayo & Caridad, 2020).

Esta situación ha llevado que la odontología requiera del apoyo de otras disciplinas como el marketing indispensable para la implementación de planes que ayuden a guiar la oferta de los servicios odontológicos a fin de captar el mayor número de clientes y obtener rentabilidad financiera.

El plan de marketing es de gran utilidad para la promoción de servicios privados de salud en donde existe un mercado altamente competitivo (Torrez, 2018), particularmente ofrece beneficios a los servicios orientados a la odontología porque permite enfocarse en objetivos medibles, identificar la clientela potencial,

así como sus necesidades, implementar acciones de marketing para asegurar un número potencial de clientes, verificar el funcionamiento del presupuesto y evaluar el cumplimiento de las metas (Angulo & Meca, 2020), acciones que en su conjunto servirán para la fidelización de clientes la que solo se logra cuando este es fiel al servicio recibido, retornando a solicitarlo (Paredes & Rodríguez, 2021).

Mediante la aplicación del marketing en la gestión de los servicios de odontología se busca recopilar información adecuada sobre el comportamiento del mercado cantonal de servicios odontológicos que permita tomar decisiones para posicionar al Centro Odontológico Center Chone en una situación de ventaja frente a sus competidores directos, herramienta que se torna esencial para la construcción de estrategias que le permitan destacarse ante la competencia y posicionarse en el mercado local.

A través del plan de marketing para el consultorio odontológico “Dental Center Chone” se busca dotar al consultorio de un conjunto de estrategias de marketing diseñadas de acuerdo con las necesidades en torno a los servicios odontológicos que se ofertan en el cantón, y que permitan el posicionamiento del consultorio odontológico a nivel cantonal.

Con este fin se implementará un proceso para analizar la oferta y demanda de servicios odontológicos en Chone y el establecimiento de estrategias de marketing para el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.

En resumen, a lo mencionado anteriormente se puede establecer que el plan de marketing aplicado al sector odontológico ofrece un enorme potencial, por medio de su aplicación se pretende incrementar el número de pacientes al difundir un servicio de calidad con un enfoque anticipatorio, novedoso y distinto.

## **1.2. Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial**

### **1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El consultorio en su parte administrativa es manejado por su propietaria que funge las funciones de administradora responsable de organizar el funcionamiento del consultorio, quien siempre ha demostrado interés en aplicar principios básicos de la gestión gerencial que, aunque han sido interpretadas empíricamente han servido para entender la situación actual del consultorio, solucionar problemas inmediatos y que en general han facilitado el manejo administrativo.

Entre sus funciones le corresponde la contratación del personal necesario para el cumplimiento de las actividades, atender a los pacientes que requieran los servicios odontológicos, efectuar el pago por los costos de los insumos y arrendamiento, además de cancelar los salarios de los colaboradores del consultorio y tomar todas las decisiones administrativas necesarias para el adecuado manejo del consultorio.

El Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” no cuenta con un organigrama estructural definido, sin embargo, en su organización se identifica una estructura con responsabilidades que se cumplen por áreas, actividades que son organizadas directamente por la administradora, quién informa a los empleados del consultorio sobre las acciones a implementarse para su cumplimiento.

Sin embargo, cuenta con una estructura operativa integrada por odontóloga general y los especialistas encargados de ofrecer los servicios de odontología a los pacientes. El consultorio es atendido en su integralidad por la odontóloga general, sin embargo, en el caso de requerirse la intervención de un especialista por la complejidad del procedimiento a realizarse, la odontóloga general se encarga de contratar el especialista necesario para el procedimiento específico.

Este equipo a su vez está apoyado por una secretaria y un encargado de limpieza. A la secretaria le corresponde atender a los pacientes para proporcionarle información sobre los servicios ofertados en el consultorio, agendar las citas, y cobrar los costos de atención. Además, es responsable de organizar toda la documentación que relaciona con las atenciones, organizar y almacenar la historia clínica de los pacientes, revisar periódicamente los insumos y elaborar el listado de las compras a efectuarse, así como la organización de las facturas y recibos de los pagos efectuados.

La estructura financiera se compone tanto de la directora administrativa como del personal contable que se encarga de efectuar las actividades de apoyo para el manejo de la contabilidad que se genera en el consultorio y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. A la administradora le corresponde realizar los pagos por las compras de insumos, arriendos y salarios, maneja los ingresos que se producen dentro del consultorio dental. Cuenta con el apoyo de un asesor en contabilidad responsable del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El presupuesto destinado durante el primer año de funcionamiento del consultorio dental correspondió a un rubro de 20.000 dólares que se distribuyeron de la siguiente forma:

- Compra de equipo y dispositivos especializados para la atención de servicios odontológicos.
- Compra de insumos y materiales dentales.
- Arriendo y acondicionamiento del consultorio.
- Compra de muebles y encerres.
- Sueldos.
- Pago de servicios básicos.

A partir del segundo año de funcionamiento del consultorio dental se destina un presupuesto anual promedio de 10.000 dólares, destinado a cubrir costos relativos a insumos y materiales dentales, pago de servicios básicos, arriendos

y sueldos del personal. Todos los ingresos del consultorio dental se originan de forma exclusiva de las atenciones ofrecidas a los pacientes; hasta la fecha no se cuentan con convenios con instituciones financieras ni de otro tipo.

En relación con la parte operativa el consultorio cuenta con toda la infraestructura, mobiliario, equipamiento y dispositivos odontológicos, medicamentos e insumos, necesarios para el cumplimiento de sus actividades. Además del personal necesario para la operatividad del consultorio, esto es personal auxiliar, odontóloga general y especialistas.

El personal que labora en el consultorio odontológico “Dental Center Chone” ha sido elegido mediante un proceso de selección en el que se consideraron las competencias necesarias para la atención al cliente, perfil profesional e idoneidad para ocupar el puesto de trabajo. El personal realiza sus actividades bajo la dirección de la propietaria del consultorio, quien se encarga de evaluar semestralmente su desempeño.

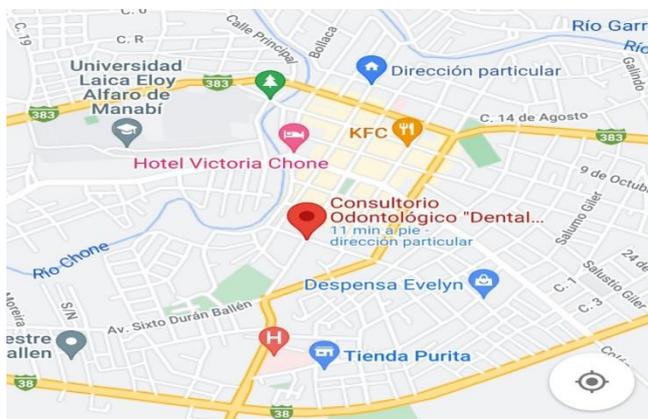
Los insumos necesarios para el funcionamiento del consultorio odontológico “Dental Center Chone” se adquieren mensualmente, la compra es realizada por la propietaria quién verifica semanalmente exista el abastecimiento adecuado de insumos para la atención a los clientes, todo el equipamiento se revisa periódicamente para verificar su correcto funcionamiento.

### **1.2.2. Oferta y Demanda de servicios**

#### **Análisis geoespacial y geopolítico**

El consultorio odontológico “Dental Center Chone” se encuentra ubicado en la calle Bolívar, al sur oeste del cantón Chone, provincia de Manabí. su horario de atención es de lunes a viernes desde las 10 am a las 12 pm, en la tarde desde las 14:00 hasta las 18:00 horas.

## Gráfico Nro. 1



Fuente: Google Maps. 2022

El consultorio es de carácter privado, a través de sus servicios se garantiza el acceso al derecho a la salud de los ciudadanos, es parte del sistema nacional de salud y cumple con lo señalado en el art. 362 de la Constitución del Ecuador incluye al ámbito privado.

### Oferta de servicios

La apertura del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” se realizó en febrero del 2018, desde entonces brinda una atención integral a los pacientes que abarca todos los aspectos de la odontología, por parte de un equipo de profesionales comprometidos con la calidad para recuperar la salud bucal de los pacientes. Los servicios ofrecidos son los siguientes:

- Diagnóstico bucal e higiene dental.
- Odontología general: Tratamientos preventivos y restauradores, exodoncias simples.
- Rehabilitación oral: Tratamientos protésicos.
- Ortodoncia/ ortopedia dento facial: Brackets (convencionales, estéticos, auto ligado, linguales) y aparatos dentales para niños.
- Implantología: Implantes dentales.

- Periodoncia: Tratamiento de encías y estructuras de soporte (raspado y alisado radicular) gingivoplastia y gingivectomía.
- Cirugía oral: exodoncias dentales.
- Endodoncia: Endodoncia uni y multiradicular.
- Odontopediatría: Tratamientos específicamente dirigidos a niños, pulpotomía y pulpectomía.

Estos servicios son proporcionados por la Odontóloga General que atiende a tiempo completo, además se cuenta con la colaboración de tres especialistas que acuden al consultorio cuando se requiere su intervención.

### **Población atendida**

El Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” ofrece servicios de atención odontológica a personas de todas las edades, principalmente de la zona urbana del cantón Chone o de cantones próximos a este. Son personas de condición socio económica media con recursos suficientes para solventar los gastos por los servicios odontológicos que requieren. La atención en el año 2021 correspondió a 1517, por edad esta distribución fue la siguiente:

**Tabla N° 1**

Pacientes atendidos por edad, periodo 2021.

<b>Edad</b>	<b>Nº</b>
5-10 años	37
10 -15 años	882
15 -20 años	299
20 -30 años	82
30 - 40 años	98
40 -50 años	27
Mayores de 50 años	92
<b>Total</b>	<b>1517</b>

Fuente: Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.

Durante el año 2021 se produjo una tendencia del crecimiento de la demanda de los servicios odontológicos asociados a la ortodoncia con el fin de mejorar la salud y estética bucal principalmente de la población adolescente ubicada entre los 12 y 16 años, lo que coincide con el aumento poblacional demográfico de este grupo, que es el que registra un mayor crecimiento.

Así mismo durante el año 2021 la atención por tipo de tratamiento correspondió a las siguientes:

**Tabla Nº 2**

Tipo de tratamiento, periodo 2021.

<b>Tipo de tratamiento</b>	<b>Nº</b>
Diagnóstico bucal e higiene dental	101
Odontología general	198
Rehabilitación oral: tratamientos protésicos	28
Ortodoncia/ ortopedia dento facial: Brackets	1081
Implantología	4
Periodoncia	14
Cirugía oral	41
Endodoncia	19
Odontopediatría	31
<b>Total</b>	<b>1517</b>

Fuente: Consultorio Odontológico "Dental Center Chone".

La atención en estos pacientes se basa en el modelo médico – servicio y representa un desafío porque busca a largo plazo ejecutar integralmente el tratamiento establecido por el odontólogo para satisfacer las aspiraciones del paciente, los que requieren tratamientos de gran complejidad para mejorar su estética bucal, lo que aumenta el reto del odontólogo para brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas del paciente.

En menor porcentaje a la consulta médica recurre población que busca tratamientos para mejorar su salud bucal, generalmente son personas en edades comprendidas entre los 30 y 75 con ingresos económicos promedios, y que ven la salud bucal como indispensable para mejorar su calidad de vida.

## **Demanda de servicios insatisfecha**

Por demanda de servicios insatisfechos se identifica a los clientes que no logran satisfacer sus necesidades ante un determinado servicio que es ofertado en el mercado, que a pesar de que existe disposición a su adquisición no se cuenta con una diversificación que le permita al cliente seleccionar de acuerdo con sus necesidades el mejor servicio (Saíenz, 2020).

El consultorio odontológico “Dental Center Chone” no cuenta con servicios para la fabricación de prótesis dentales con impresión 3D que ofrecen grandes ventajas para los tratamientos bucales porque permiten abaratar costos, tiempo y obtener mejores resultados.

Tampoco se cuenta con radiografías digitales, ni con tecnología laser para la corrección de tratamientos y problemas periodontales o gingivales. Debe destacarse que a nivel local ningún consultorio odontológico ofrece estos servicios, situación que ocasiona que las personas deban desplazarse a ciudades como Manta o Portoviejo en caso de requerirlos.

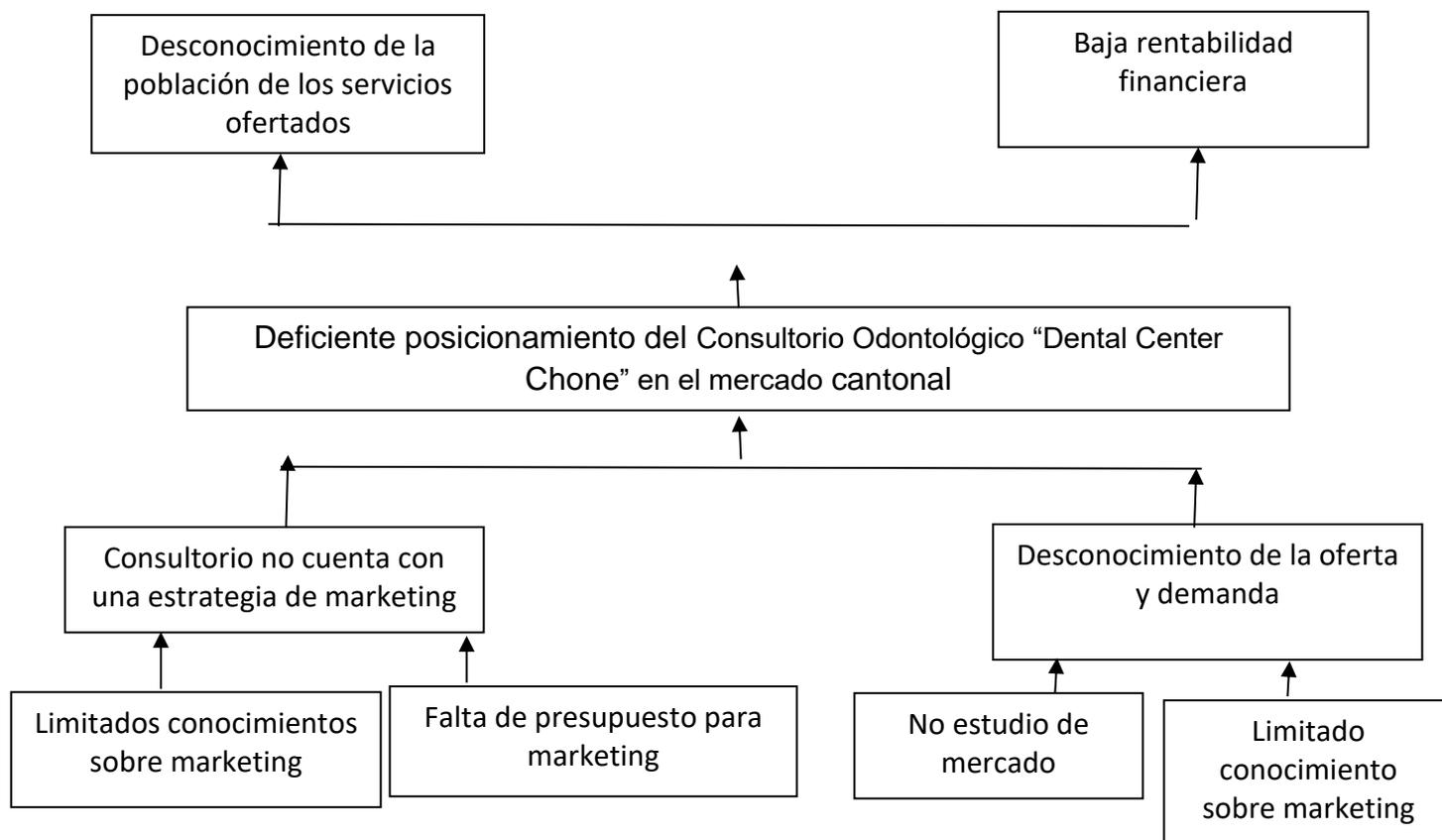
### **1.3. Planteamiento del problema**

El Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” con 5 años de funcionamiento en el cantón Chone, inició sus actividades en el año 2018, sin embargo, hasta la fecha presenta como principal problemática un deficiente posicionamiento en el mercado cantonal.

Las causas principales que originan este problema son: Que el consultorio no cuenta una estrategia de marketing y existe un desconocimiento de la oferta y demanda de los servicios odontológicos. Como consecuencia de este problema se produce un desconocimiento por parte de la población de los servicios ofertados por el consultorio y una baja rentabilidad financiera.

**Figura N° 1**

Matriz árbol del Problema del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”



Elaborado por: Autora del plan

Fuente: Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”

#### 1.4. Justificación del planteamiento del problema

El Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” desde su creación presenta un deficiente posicionamiento en el mercado del cantón Chone, problema que hasta la fecha no ha sido resuelto y que requiere una intervención urgente para alcanzar dentro del mercado un reconocimiento por parte de la población que lo ubique como un consultorio referente en servicios odontológicos.

Por tanto, es importante contar con un plan de marketing para lograr el posicionamiento del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” en el mercado cantonal, el que servirá para incrementar el número de pacientes,

aumentar la rentabilidad financiera del consultorio y mejorar la capacidad de inversión del consultorio. Con ello se busca beneficiar directamente al consultorio el que contará con los recursos necesarios para su crecimiento y a la vez a los pacientes que accederán a servicios de calidad.

Si no se resuelve la problemática del deficiente posicionamiento del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” en el mercado cantonal, se tendrán serias dificultades económicas para mantener la operatividad del consultorio, la falta de ingresos económicos por el bajo número de pacientes llevará al cierre del consultorio al no generar la rentabilidad financiera requerida.

## **1.5. Objetivos general y específicos del plan para la prestación de servicios**

### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar un plan de marketing para el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” durante el año 2022.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Implementar un estudio de mercado sobre la oferta y demanda de servicios odontológicos en Chone.
- Establecer estrategias de marketing para el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.

## **1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de los servicios**

Como oportunidades de mejora identificadas para la prestación de los servicios del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” se pueden identificar las siguientes:

- Facilidades en el acceso a convenios con instituciones financieras para obtener recursos económicos que se puedan destinar a la elaboración del plan de marketing y a la contratación de un profesional en esta área para que monitore su aplicación.
- Amplio interés de la población en los servicios destinados a la salud bucal.
- Cobertura de seguros médicos a servicios de salud bucal.

### **1.7. Matriz de la evaluación de las alternativas**

Como principal problema del Consultorio Odontológico Dental Center Chone se ha identificado el deficiente posicionamiento del consultorio dental en el mercado local del cantón Chone, problemática que se busca superar a través de la elaboración de un plan de marketing que sirva para posicionar el consultorio odontológico, aumentar el número y fidelidad de clientes, mejorar la rentabilidad y contribuir a la sostenibilidad financiera.

Mediante el plan de marketing se busca asegurar el crecimiento del consultorio odontológico dental Center Chone, con este fin como alternativas de solución a la problemática expuesta se recomienda: a) la necesidad de contratar un profesional de marketing para asesorar el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”; b) asignación de recursos económicos; y c) implementar estrategias de marketing , alternativas que se describen de mejor manera en la matriz de evaluación de alternativas de solución (anexo 1).

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **2.1. Metodología**

El plan de acuerdo con su metodología es de carácter cualitativa, desarrollada a través del método de investigación observacional y descriptivo, a partir de los que se recopilan información directa del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” unidad de salud en la que se proyecta diseñar el plan de marketing.

La investigación cualitativa es indispensable para obtener datos claves que permitan estructurar el plan de marketing, ideal cuando se busca comprender o explicar el comportamiento de un grupo objetivo, nuevos productos o servicios y probar su factibilidad (Hernández, Fernández, & Batista , 2017). En este sentido la investigación cualitativa ofrece la información necesaria para la elaboración del plan de marketing.

Para la recolección de la información se utiliza un grupo focal integrado por todas las personas que laboran en el consultorio para realizar un diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales de Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”, el grupo focal está compuesto por la odontóloga propietaria del consultorio, la secretaria, el auxiliar de contabilidad, y una persona encargada de la limpieza.

La información se recogió de manera grupal a través de un conversatorio utilizando la técnica de grupo focal, que fue dirigido por la autora del plan quien cumplió el rol de moderador para recopilar mediante preguntas abiertas información sobre el funcionamiento del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.

Para estos fines se consultó a cada uno de los entrevistados cuáles son sus funciones dentro del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”, qué tipo de capacitación ha recibido para desempeñarse en el consultorio y sus conocimientos en relación con el marketing, respondiendo cada entrevistado de forma individual.

## **2.2. Diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.**

### **Gestión gerencial de la dirección**

De la información obtenida por el grupo focal se conoce que la gestión Gerencial del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” es responsabilidad de la administradora propietaria del consultorio, quien es la encargada de tomar todas las decisiones relativas al manejo de la dirección, quien en base a un plan global toma las medidas orientadas a alcanzar los fines del consultorio. Desde la gestión gerencial no han dado iniciativas para la elaboración de un plan de marketing o para el diseño específico de actividades orientadas a difundir publicidad que permita atraer nueva clientela.

### **Gestión estratégica de marketing**

En el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” no se ha desarrollado una gestión estratégica de marketing durante los cinco años de funcionamiento, no existe ningún tipo de estrategia de marketing ideada con el fin de atraer mayor clientela, no existe presencia de publicidad del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” en ningún tipo de medio de comunicación local, menos aún en redes sociales.

Los clientes del consultorio llegan hasta este local ya sea referidos por familiares, o por vivir en las proximidades del consultorio y conocer de su existencia gracias a la publicidad que existe en la parte exterior del consultorio.

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

La gestión administrativa y de recursos humanos del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” es responsabilidad de la administradora propietaria del consultorio, quien contrata el personal necesario para el funcionamiento del consultorio esto es la secretaria, el auxiliar de contabilidad y el personal de limpieza. Además, es la responsable de contactar a los especialistas cuando se requiere su intervención en procedimientos dentales.

En relación con la calidad de servicio al cliente se pudo establecer que el personal auxiliar durante el último año ha sido capacitado en atención al cliente por cuanto cuentan con habilidades y destrezas adecuadas para brindar una atención de calidad a los pacientes de manera que estos se sientan satisfechos con el trato recibido.

Dentro del consultorio los pacientes reciben un trato personalizado, en donde el personal demuestra empatía hacia las necesidades de atención de los clientes, situación que genera la confianza en que el servicio a recibir será proporcionado con calidad y calidez humana.

En relación con el marketing se establece que el personal no cuenta con conocimientos especializados en esta área, sin embargo, si poseen conocimientos básicos relacionados al manejo de publicidad en redes sociales que pueden ser utilizados para la difusión de los servicios del consultorio.

## **Gestión Financiera**

La gestión financiera del consultorio es manejada tanto por la administradora como un asesor contable quien es el responsable del manejo óptimo de los recursos que ingresan al consultorio.

La administradora se encarga de los pagos al personal, compra de insumos, pago arriendo y servicios básicos, mientras que el asesor contable brinda asesoramiento en el campo contable y tributario, se encarga además de la gestión de la información financiera la que es proporcionada a la administradora para la toma de decisiones.

Mensualmente el asesor contable proporciona un informe de los ingresos y egresos del consultorio, para que el administrador pueda tomar decisiones respecto a los gastos proyectados. Adicionalmente debe precisarse que no se cuenta con un presupuesto para el desarrollo de actividades destinadas a la publicidad del consultorio, ni para la planificación y ejecución de un plan de marketing.

### **Gestión Operativa**

Esta abarca el conjunto de tareas y procesos que se enfocan en mejorar la - organización interna del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”. Su principal responsable es la secretaria quien diariamente organiza las actividades del consultorio, agenda las citas, elabora y almacena los historiales médicos, verifica la disponibilidad de insumos y el cumplimiento de las actividades por parte del responsable de la limpieza.

El responsable de la limpieza es el encargado de mantener en estado optimo las instalaciones del consultorio, asegurándose que estas cumplan con los requerimientos esenciales que asepsia exige para el desarrollo de los procedimientos dentales.

El manejo y la limpieza de los materiales involucrados directamente a los procedimientos dentales es realizado por la administradora, que en calidad de odontóloga conoce de tratamiento que debe darse a este instrumental, el instrumental es debidamente almacenado de acuerdo con las exigencias operativas que su manejo exige.

Una vez al mes se realiza un pedido general de los insumos faltantes a través de una lista que es elaborada por la secretaria y verificada por la administradora, todos los insumos que ingresan al consultorio son registrados en un base de datos para confirmar su disponibilidad y asegurarse que exista el abastecimiento completo.

### **Gestión de tecnologías e información**

La gestión de tecnología e información es realizada por la secretaria quien diariamente verifica el funcionamiento de los equipos de computación, almacena la información de los pacientes, los contacta en el caso de agendamiento de citas para recordar el horario previsto. La tecnología disponible en el consultorio se encuentra en excelente estado, existen tres computadoras que reciben mantenimiento cada tres meses.

Por otra parte, el manejo de los equipos dentales es realizado por la administradora, que en calidad de odontóloga conoce su funcionamiento, estos equipos se someten a una inspección semestral por parte de técnicos especializados para garantizar su óptimo funcionamiento. La odontóloga diariamente previa a la realización de los procedimientos verifica el correcto funcionamiento de los equipos a utilizar.

### **Gestión de los servicios de clínica u hospitalización**

El agendamiento de las citas es realizado por la secretaria, quien asigna turnos de acuerdo con el número de pacientes. La información relativa a los servicios en cuanto a turnos asignados y costos generales de atención los proporciona directamente la secretaria, sin embargo, se informa que los costos pueden variar de acuerdo con la valoración que realiza el médico.

En caso de agendarse la cita el paciente es atendido por la odontóloga en el horario acordado quien realiza el diagnóstico del procedimiento, confirma los

costos, ejecuta y los procedimientos y programa nuevos agendamientos en caso de requerirse.

Los servicios de clínica u hospital son gestionados exclusivamente por la administradora, que en calidad de odontóloga es la persona que de manera directa atiende a los pacientes en sus procedimientos dentales, realiza las valoraciones, exámenes, procedimientos y tratamientos post quirúrgicos y confirma los costos correspondientes. Es responsable además de contactar al personal especializado en caso de que se requiera en intervenciones especiales.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1. Análisis del entorno social**

Los servicios de salud incluido los odontológicos deben adaptarse a las transformaciones y cambios de la sociedad, ante ello existe el desafío de innovar y mejorar los procesos internos con el fin de alcanzar niveles de competitividad. Existen un conjunto de factores del entorno social que influyen en el desarrollo de los servicios de salud enfocados en la odontología, los que se proceden a analizar a continuación.

Políticos legales:

Las actividades desarrolladas por los servicios de odontología forman parte de los servicios de salud, cuya promoción está protegida por la Constitución y la Ley Orgánica de Salud, además de un conjunto de reglamentos relacionados a los servicios sanitarios.

Las actividades laborales que se derivan de los servicios privados de salud se sujetan a la legislación laboral regulada por el Código de Trabajo, así mismo deben cumplir con las obligaciones tributarias que la prestación de servicios odontológicos en general.

Económicos:

La capacidad adquisitiva de la población que se relaciona con el nivel de ingresos económicos que percibe, determina su acceso a los servicios odontológicos de carácter privado. La falta de empleo y la crisis económica es un factor que influye en gran medida en las decisiones de las personas para acceder a la atención odontológica, dado que al contar con recursos limitados se priorizan en gastos

de alimentación, y en caso de servicios de salud en situaciones de emergencia se prioriza acceder a los servicios de carácter público.

Tecnológicos:

La disponibilidad en infraestructura y el acceso al personal cualificado en salud dental influye en la calidad de los servicios odontológicos. En general las instituciones privadas de servicios odontológicos cuentan con equipo básico que permite realizar procedimientos sencillos en odontología. En el caso de las instituciones públicas en la ciudad de Chone el Hospital Napoleón Dávila Córdoba cuenta con un equipamiento completo en materia odontológica, pero tiene una capacidad limitada de atención.

Socioculturales:

En este aspecto es posible identificar qué elementos como estilos de vida, movilidad, nivel de educación y distribución de la riqueza influyen en el acceso a los servicios odontológicos. El estilo de vida de un individuo determina la salud bucal y el acceso a los servicios de salud que le permitan conservarla, así mismo se identifica el nivel de educación, las personas con un nivel de educación mayor presentan una mayor preocupación o predisposición a acceder a tratamientos bucales al estar conscientes de la importancia de estos para su salud.

### **3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud**

En el mercado de los servicios odontológicos existen dos tipos de instituciones que coexisten en la atención a la población, estas son las instituciones públicas y privadas. Las instituciones públicas que pertenecen a la red pública integral de la salud cuentan con el mayor número de odontólogos en relación con las privadas, constituyéndose en las principales las instituciones prestadoras de servicios odontológicos con el mayor número de pacientes. Son patrocinadas por el Ministerio de Salud Pública y son parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Los servicios dentales en los últimos años han adquirido especial demanda principalmente los relacionados a la ortodoncia. Sin embargo, debe precisarse que la cobertura en el servicio odontológico en general se la cataloga como deficiente en todas las provincias del Ecuador. El INEC en su base de datos estadísticas de recursos y actividades de la salud que señala que el crecimiento del sector de salud no ha sido suficiente para garantizar la cobertura del acceso al servicio odontológico (INEC, 2020).

La cobertura del servicio de salud se concentra principalmente en la cabecera cantonal Chone, con la presencia de sus centros de salud en diferentes parroquias (GAD Chone , 2020). Sin embargo, no todas las parroquias cuentan con este servicio, lo que coloca en grave riesgo el derecho a la salud de los habitantes de aquellas parroquias más lejanas que tienen que trasladarse varias horas para acceder a servicios sanitarios.

El cantón cuenta con el Hospital Napoleón Dávila Córdova que cubre atenciones odontológicas. En el ámbito privado en los últimos años se ha incrementado exponencialmente el número de consultorios destinados a brindar atención dental a la población, de acuerdo con datos proporcionados por el GAD Chone en la zona urbana del cantón existen 32 consultorios autorizados para brindar servicios de atención a ontológica a la población.

A continuación, se procede a realizar un análisis de la industria de los servicios de Salud enfocados al área odontológica, considerando las cinco fuerzas de Porter (Ver anexo 2).

La principal competencia en el mercado está representada por los Consultorios dentales privados que existen en el cantón que ofrecen servicios similares y que cuentan con una mayor numero de años de experiencia en atención odontológica, son consultorios con nombres que cuentan con un posicionamiento en el mercado y poseen una clientela fidelizada.

Proveedores: Existe acceso a tecnología odontológica, insumos y medicina por parte de proveedores ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil que proporcionan el equipamiento material necesario requerido por el consultorio. El gran número de proveedores existentes en el mercado permite acceder a precios adecuados de acuerdo con las necesidades del consultorio.

Sustitutos: Como principal sustituto se identifica a los servicios odontológicos públicos que en el caso del cantón Chone son proporcionados por el Hospital Napoleón Dávila Córdova, los subcentros de salud de las parroquias rurales y el Subcentro de Salud Tipo C. Otro sustituto es la medicina alternativa a la que acuden las personas principalmente cuando no cuentan con los recursos económicos que les permitan solventar los gastos y la utilizan como un mecanismo paliativo a sus dolencias.

Clientes: Como cliente se identifica a toda persona mayor de 5 años que requiere los servicios odontológicos y que cuenta con los recursos económicos para cubrir los costos respectivos.

Nuevos entrantes: Los que corresponden a las clínicas privadas con proyección a incorporar servicios odontológicos, así como a los nuevos profesionales del área de la odontología que cuentan con los recursos para abrir consultorios dentales y ofrecer similares servicios a los del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.

### **3.1.3. Análisis FODA**

Con la finalidad de concretar el objetivo general para el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” para el año 2022, es necesario de forma previa conocer la situación actual de este centro de salud dental a fin de definir la factibilidad para alcanzar el objetivo, por ello es necesario utilizar para este diagnóstico la herramienta gerencial conocida como análisis del FODA.

El análisis del FODA permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna que existe dentro de una organización, así como evaluar de forma externa las posibles oportunidades y amenazas que inciden sobre ésta, a través de esta herramienta es posible identificar debilidades que ubican a la organización en desventaja frente a otras las que deben ser mejoradas o fortalecidas para mejorar el desempeño de la organización (Oña & Vega, 2020).

## Análisis Interno

### **Gestión administrativa**

#### Fortalezas

- F1. Predisposición de los trabajadores en implementar el plan de marketing.
- F2. Seguimiento a los pacientes atendidos mediante la elaboración de historias clínicas.
- F3. El personal que labora en el centro odontológico está altamente capacitado para ofrecer un servicio de calidad, utilizando técnicas y procedimientos odontológicos innovadores, así como equipos de última tecnología.
- F4. Capacitación del personal de Atención al Cliente, garantizando una atención preferente basada en la calidad y calidez humana.
- F5. Infraestructura en excelentes condiciones, con espacios adecuados para la atención de los servicios odontológicos y consulta externa.
- F6. Ubicación estratégica del centro odontológico en el área céntrica de la ciudad, facilitando el acceso de la población a las instalaciones.

#### Debilidades

- D.1. Escaso conocimiento de estrategias de Marketing.
- D2. Deficiente estructura organizacional, no se cuenta con personal suficiente en el área administrativa, por lo que ciertas actividades deben ser cumplidas por el personal médico.

D3. Limitada a planificación de la gestión gerencial debido a la falta de un profesional especializado para el cumplimiento de estas funciones.

D4. Inexistencia de una campaña publicitaria para difundir los servicios ofertados.

### **Gestión Financiera y Económica**

#### Fortalezas

F7. Uso de un sistema contable que facilita el manejo de los recursos del centro odontológico.

#### Debilidades

D5. Deficiente análisis de costos, no se cuenta con un valor real de los costos de cada procedimiento.

D6. Falta de presupuesto para invertir en marketing y en publicidad.

### **Gestión Técnica y tecnológica**

F8. Uso de materiales e insumos de alta calidad en todos los procedimientos y tratamientos aplicados.

F9. Infraestructura moderna, con instalaciones que garantizan el desarrollo adecuado de las actividades logrando la satisfacción y el bienestar de los usuarios.

F10. Equipo tecnológico de última tecnología, que garantiza un servicio de calidad y otorga confianza a los pacientes.

F11. Colaboración de especialistas altamente capacitados en caso de requerirse su intervención.

F. 12. Facilidades en los métodos de pago de los clientes.

F.13. Conocimiento de la salud oral de los pacientes de la zona urbana de la ciudad.

#### Debilidades

D7. Falta de estrategias de marketing.

D8. Nula publicidad en redes sociales.

D9. Deficiente capacitación del equipo de trabajo en marketing odontológico.

D10. No se cuenta con un profesional especializado para el desarrollo de las actividades de marketing.

## **Gestión Política y Social**

### Fortalezas

F13. Atención de calidad a todos los pacientes.

F14. Equidad en salud. todos los pacientes reciben un trato basado en calidad.

### Debilidades

D11. Falta de política y reglamento interno de trabajo para estandarizar los protocolos de Atención al Cliente.

D 12. No existen actividades de interrelación con la comunidad para mejorar la imagen pública del centro odontológico.

## **Análisis Externo**

### Oportunidades

O1. Importante presencia de profesionales de marketing para asesorar al consultorio.

O2. Limitado número de centros odontológicos en las proximidades, solo existen tres centros odontológicos en el entorno.

O3. Incentivos gubernamentales a la pequeña y mediana empresa.

O4. Asesoramiento de estudiantes universitarios en el desarrollo de planes de marketing.

O5. Alianzas con proveedores dentales para la obtención de precios asequibles en la compra de materiales e insumos.

O6. Alianzas con laboratorios dentales, para la realización de procedimientos que requieran sus servicios.

O7. Alianzas con especialistas en el área de la odontología, para brindar una cobertura integral de los servicios.

O8. Fidelización de los clientes

O9. Importante presencia de unidades educativas en el área de influencia del centro odontológico con potenciales clientes.

#### Amenazas

A1. Servicios clínicos privados a bajo costo con gran acogida entre la población.

A2. Crisis económica en el contexto de la pandemia del COVID-19 ha sido agudizada, mermando los ingresos económicos de los ecuatorianos.

A3. Desempleo y pobreza.

A4. Altos costos tributarios que incrementan los costos de los servicios generando un encarecimiento de estos.

A5. Bajo posicionamiento en el mercado cantonal por falta de estrategias de marketing para la difusión de los servicios.

A partir del análisis FODA realizado se puede determinar a través de la siguiente matriz, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro odontológico “Dental Center Chone”.

**Tabla Nº 3**

#### FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPOTUNIDADES</b>
Predisposición de los trabajadores en implementar el plan de marketing. Elaboración de historias clínicas. Personal altamente capacitado para ofrecer un servicio de calidad, utilizando técnicas y procedimientos odontológicos innovadores. Capacitación del personal en la Atención al Cliente. Adecuada infraestructura. Ubicación estratégica del centro odontológico.	Importante presencia de profesionales de marketing para asesorar al consultorio. Limitado número de centros odontológicos en las proximidades, Incentivos gubernamentales a la pequeña y mediana empresa Asesoramiento de estudiantes universitarios en el desarrollo de planes de marketing

<p>Uso de un sistema contable para el manejo de los recursos.</p> <p>Uso de materiales e insumos de alta calidad</p> <p>Infraestructura moderna.</p> <p>Equipo tecnológico de última tecnología.</p> <p>Colaboración de especialistas altamente capacitados</p> <p>Facilidades en los métodos de pago de los clientes.</p> <p>Conocimiento de la salud oral de los pacientes</p> <p>Atención de calidad a todos los pacientes</p> <p>Equidad en salud, trato basado en calidad.</p>	<p>Alianzas con proveedores dentales</p> <p>Alianzas con laboratorios dentales</p> <p>Alianzas con especialistas en el área de la odontología.</p> <p>Fidelización de los clientes</p> <p>Presencia de unidades educativas en el área de influencia del centro odontológico.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Escaso conocimiento de estrategias de Marketing.</p> <p>Deficiente estructura organizacional.</p> <p>Limitada planificación de la gestión gerencial por falta de un profesional especializado.</p> <p>Inexistencia de una campaña publicitaria.</p> <p>Deficiente análisis de costos.</p> <p>Falta de presupuesto para publicidad y marketing.</p> <p>Falta de estrategias de marketing.</p> <p>Nula publicidad en redes sociales.</p> <p>Deficiente capacitación del equipo de trabajo en marketing odontológico por falta de recursos económicos.</p> <p>No se cuenta con un profesional especializado para el desarrollo de las actividades de marketing.</p>	<p>Servicios clínicos privados a bajo costo con gran acogida entre la población.</p> <p>Crisis económica en el contexto de la pandemia del COVID-19.</p> <p>Desempleo y pobreza.</p> <p>Altos costos tributarios.</p> <p>Bajo posicionamiento en el mercado cantonal.</p>

Elaborado por: Autora del plan

Fuente: Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”

### 3.1.4. Cadena de valor de la organización

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el proceso de desarrollo de cada una de las actividades que se realizan en el Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”, así como la agregación de valor que se genera en cada una de las etapas del proceso de atención al usuario.

Las actividades de soporte del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone” tienen como actividades de soporte la infraestructura y el equipamiento del consultorio, el equipo odontológico, el servicio de atención, y el proceso de compra de los insumos necesarios para el servicio. La cadena de valor del Centro Dental Center Chone parte de una necesidad sentida sobre la salud bucal con actividades primarias que originan proceso de atención que inicia con la reserva de la cita, hasta la consecución del producto final y la restauración de la salud bucal afectada.

**Figura N° 2**

Cadena de valor del Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”.



Elaborado por: Autora del plan

Fuente: Consultorio Odontológico “Dental Center Chone”

### 3.1.5. Planificación estratégica

Para el presente trabajo se procedió a elaborar la planificación estratégica con la participación del personal administrativo y odontológico del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

## **Misión**

Brindar atención dental de calidad mediante un servicio personalizado y confiable a todas las personas que confía en el Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

## **Visión**

Convertirse en una clínica dental de vanguardia conformada por un equipo de odontólogos de primer nivel comprometidos con un servicio de calidad que beneficie a todos los clientes que confían en Dental Center Chone.

## **Valores**

El Consultorio Odontológico Dental Center Chone sustenta su filosofía en los siguientes valores: honestidad, lealtad, respeto y laboriosidad.

## **Objetivos institucionales**

Dental Center Chone tiene como principal objetivo ofertar y realizar todo tipo de tratamientos dentales, sus objetivos institucionales se orientan a:

- Solucionar los problemas dentales de los pacientes.
- Concientizar a la población Chonense de la necesidad de cuidar la salud bucal mediante el seguimiento y prevención.
- Implementar técnicas y materiales innovadores que den soluciones a todos los tratamientos que se realizan en el consultorio odontológico.

## **Principios éticos**

- Respetar los deseos y necesidades de los pacientes.
- Ofrecer un servicio de calidad.
- Trabajar con eficiencia y honradez.

## **Políticas**

Son políticas del Consultorio Odontológico Dental Center Chone las siguientes:

- Asegurar un servicio de calidad reconocida, promoviendo la mejora continua para garantizar una atención satisfactoria.

- Revisión permanente de las metodologías de trabajo, para conseguir una mayor eficiencia.
- Diseño y aplicación de métodos de trabajo que garanticen servicios de calidad, teniendo a los clientes como el principal centro de atención.
- Asegurar el crecimiento real y sostenido del Consultorio Odontológico Dental Center Chone mediante el uso óptimo de los recursos financieros, tecnológicos y humanos.

### 3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

A continuación, se detallan las actividades del plan de marketing para las diferentes áreas gerenciales, tomando en consideración que el plan se implementará en un año, a partir del julio de 2022.

#### Gestión Gerencial de la Dirección.

##### Actividad 1.

Elaborar el organigrama funcional y estructural del consultorio odontológico dental Center Chone para fortalecer su organización y manejo administrativo.

Indicador 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta por año
Organigrama funcional y estructural.	Número	Organigrama funcional y <u>estructural elaborado.</u> Organigrama funcional y estructural planificado.	Organigrama funcional y estructural del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.	1

### Actividad 2.

Elaborar una campaña de marketing para el consultorio odontológico dental Center Chone.

Indicador 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Campaña de marketing	Número	<u>Campaña elaborada</u> Campaña planificada	Documento de la campaña del plan marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone	1

### Actividad 3.

Elaborar un cronograma para el cumplimiento de las actividades previstas en el plan de marketing del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Cronograma de actividades.	Número	<u>Cronograma elaborado</u> Cronograma planificado	Matriz de Cronograma del Plan de marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone	1

### Actividad 4.

Monitorear el cumplimiento de las actividades previstas en el plan de marketing del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

Indicador 4.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de monitoreo.	Porcentaje	Plan de monitoreo <u>implementado</u> Plan de monitoreo planificado	Reporte de plan de monitoreo del Plan de marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone	1

### Actividad 5.

Evaluar el impacto del plan de marketing del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

Indicador 5.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Evaluación del plan de marketing.	Porcentaje	<u>Evaluación realizada</u> Evaluación planificada	Informe de evaluación del plan de marketing	1

### Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.

#### Actividad 1.

Contratar el personal para la ejecución del plan de marketing del consultorio odontológico dental Center Chone.

Indicador 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Contrato de personal	Número	<u>Número de personas contratadas</u> Número de personas que se planifica contratar	Personal para la ejecución del plan de marketing	1

### Actividad 2.

Capacitar al personal en diseño e implementación de estrategias de marketing.

Indicador 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitación	Número	$\frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Número de personas que se planifica capacitar}}$	Reporte de capacitación	1

### Actividad 3.

Contratar una auxiliar de secretaria para la atención al cliente en el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Personal para atención al cliente.	Número	$\frac{\text{Auxiliar contratado}}{\text{Auxiliar a contratar}}$	Contrato del personal para la atención de los clientes	1

## Gestión Financiera.

### Actividad 1.

Realizar un análisis de los costos de los tipos de tratamientos odontológicos ofertados por el Consultorio Odontológico dental Center Chone garantizando la calidad de los servicios.

Indicador 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Análisis de costos por tipo de tratamiento odontológico	Número	Estudio de análisis de costos por <u>tratamiento realizado</u> Estudio de análisis de costos por tratamiento planificado realizar	Informe de análisis de costos por tipo de tratamiento odontológico	1

**Actividad 2.**

Elaborar un presupuesto para la ejecución del plan de marketing para el Consultorio Odontológico dental Center Chone, con el fin de destinar los recursos requeridos.

Indicador 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Presupuesto para la ejecución del plan de marketing para el Consultorio Odontológico dental Center Chone.	Número	<u>Presupuesto elaborado</u> Presupuesto planificado	Documento de presupuesto del plan de marketing.	1

**Actividad 3.**

Solicitar ante una entidad bancaria el financiamiento del presupuesto para la ejecución del plan de marketing para el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Financiamiento del presupuesto para la ejecución del plan de marketing	Porcentaje	$\frac{\text{Financiamiento obtenido}}{\text{Financiamiento solicitado}}$	Financiamiento obtenido para la ejecución del plan de marketing.	1

### Gestión Operativa, abastecimiento y logística.

#### Actividad 1.

Adecuar un área con mayor capacidad para la atención al cliente en el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 1.

Nombre de indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Espacio acondicionado para la atención al cliente.	Número	$\frac{\text{Área Acondicionada}}{\text{Área planificada}}$	Espacio acondicionado para la atención de los clientes.	1

#### Actividad 2.

Elaborar un sistema de agendamiento de citas para garantizar la atención al cliente de manera puntual en el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Sistema de agendamiento de citas	Número	Sistema de agendamiento de <u>citas elaborado</u> Sistema de agendamiento de citas planificado	Sistema de agendamiento de citas para el Consultorio Odontológico dental Center Chone.	1

**Actividad 3.**

Actualizar mobiliario y equipo odontológico del Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre de indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Mobiliario y equipo odontológico del Consultorio Odontológico dental Center Chone.	Número	<u>Mobiliario y equipo actualizado</u> Mobiliario y equipo que se planifica actualizar	Reporte de actualización de mobiliario y equipo odontológico	1

**Gestión de las tecnologías de información y comunicación.**

**Actividad 1.**

Diseñar la imagen corporativa del Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

Indicador 1.

Nombre de indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Imagen corporativa	Número	Imagen corporativa <u>diseñada</u> Imagen corporativa planificada	Logo publicitario y eslogan del Consultorio Odontológico dental Center Chone	1

**Actividad 2.**

Contratar publicidad en radios locales para la difusión de los servicios ofertados por el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 2.

Nombre de indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Campaña publicitaria	Número	<u>Publicidad contratada</u> Publicidad planificada	Espacios publicitarios contratados en radios locales para la difusión de los servicios del Consultorio Odontológico dental Center Chone.	1

**Actividad 3.**

Crear perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) para la difusión de los servicios ofertados por el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Perfiles en redes sociales.	Número	$\frac{\text{Perfiles creados en redes sociales}}{\text{Perfiles planificados en redes sociales}}$	Perfiles creados en redes sociales	1

#### Actividad 4.

Evaluar el impacto publicitario para la difusión de los servicios del Consultorio Odontológico dental Center Chone en la captación de potenciales clientes.

Indicador 4.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Nivel de impacto publicitario del	Porcentaje	$\frac{\text{Impacto publicitario evaluado}}{\text{Impacto publicitario planificado}}$	Informe de evaluación de impacto publicitario	1

### Gestión de los servicios de clínica y hospitalización

#### Actividad 1.

Elaborar una base de datos con el historial clínico de los clientes del Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Base de datos	Número	$\frac{\text{Base de datos obtenida}}{\text{Base de datos planificada}}$	Base de datos	1

### Actividad 2.

Implementar un buzón de opiniones para la valoración de los servicios dirigido a los clientes del Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Buzón de opinión	Número	<u>Buzón implementado</u> Buzón planificado	Buzón de opiniones.	1

### Actividad 3.

Evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios recibidos en el Consultorio Odontológico dental Center Chone.

Indicador 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Porcentaje de percepción de los clientes sobre calidad de los servicios recibidos	Porcentaje	Estudio de satisfacción <u>implementado</u> Estudio de satisfacción planificado	Informe de evaluación de Nivel de satisfacción de los clientes.	1

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 4.1. Monitoreo y evaluación

El monitoreo comprende un proceso continuo y sistemático a través del que es posible verificar la eficiencia y eficacia del plan de gestión gerencial, a través de la identificación de los logros y las debilidades y en consecuencia aplicar las medidas correctivas que permitan optimizar los resultados que se esperan (Salas & Jijón, 2020). El monitoreo representa por lo tanto una condición esencial para la rectificación o profundización de la ejecución, para asegurar la retroalimentación entre los objetivos, los presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica.

A partir de los resultados obtenidos en el monitoreo del Consultorio Odontológico Dental Center Chone se puede evaluar la situación inicial del consultorio, el mismo que se realiza mediante informes, datos estadísticos e información en general obtenida del consultorio.

A continuación, se realiza una descripción del monitoreo del proyecto “Plan de Marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone”.

Actividades	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Desarrollo de un organigrama estructural y funcional, en el que se incluya el área de marketing				
Contratación de un profesional de marketing				
Elaboración del plan de marketing				
Cumplimiento de las actividades del plan de marketing				
Evaluación de los resultados alcanzados				

Determinación del impacto y la efectividad de las actividades de marketing				
--	--	--	--	--

La evaluación comprende el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios más o menos permanentes que son concretados en el mediano y a largo plazo, como consecuencia de la aplicación del conjunto de acciones implementadas (Vega & Guerrero , 2020).

La evaluación es una herramienta que ofrece importantes alternativas para la mejora permanente de las intervenciones presentes y futuras, que genera buenas prácticas y aprendizajes y que servirá para determinar el grado de cumplimiento del plan de Marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone.

El Plan de Marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone” es un proyecto que debe concretarse en el periodo de un año, inicia en el mes de julio del 2022.

Evaluación de inicio: es una evaluación de diagnóstico de la situación del Centro Odontológico Dental Center Chone, el que en un inicio carece de un plan de marketing.

Evaluación de medio tiempo: Este tipo de evaluación tiene como fin determinar si las actividades planificadas dentro del plan de marketing para el Centro Odontológico Dental Center Chone se cumplen de acuerdo con lo previsto.

Evaluación Final: Con el fin de determinar el logro de los objetivos del plan de marketing en el Centro Odontológico Dental Center Chone.

## **4.2. Limitaciones y restricciones en la Gestión Gerencial**

Como principal limitante se identifica la falta de presupuesto para la elaboración y ejecución del Plan de Marketing, así como para la contratación de un profesional de esta área, además de los limitados conocimientos por parte de los empleados en relación con el marketing.

## **4.3. Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Los servicios odontológicos se encuentran insertados en un proceso de constante evolución al igual que todos los servicios relacionados con la salud. Gracias a su expansión y las mejoras que estos aportan a la salud bucal existe una mayor demanda por parte de la población hacia este tipo de servicios, lo que representa una oportunidad de crecimiento para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone.
- Mediante el plan de marketing al Consultorio Odontológico Dental Center Chone se podrá alcanzar un posicionamiento del consultorio en el mercado local, con el que se busca incrementar el número de clientes lo que favorecerá la rentabilidad financiera del consultorio.
- El plan de marketing del Consultorio Odontológico Dental Center Chone requiere la participación y colaboración de todo el personal cuyo accionar es fundamental para cumplir con las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos planificados.

## Recomendaciones

- Ejecutar el plan de marketing para el Consultorio Odontológico Dental Center Chone para posicionarlo en el mercado cantonal y asegurar incremento de la clientela y la rentabilidad financiera.
- Realizar convenios con instituciones financieras para adquirir los recursos necesarios para la contratación de un profesional del marketing que asesore y oriente la aplicación del plan de marketing.
- Involucrar a todo el personal que labora en el Consultorio Odontológico Dental Center Chone en el desarrollo de las actividades para la ejecución del plan de marketing.

## GLOSARIO

**Administración:** Ciencia social que se centra en el funcionamiento de las organizaciones humanas.

**Competencia:** Condición conforme a la que diferentes agentes económicos participante dentro de un determinado mercado aplicando las mejores estrategias para obtener un bien, minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y ser competitivo frente a otros.

**Estrategia:** Procedimiento a través del que se toman las decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir una o varias metas.

**Estudio de mercado:** Herramienta mediante la que se sigue el proceso de identificación, análisis, difusión y aprovechamiento de información, para mejorar el proceso de toma de decisiones relacionadas con la mercadotecnia.

**Gerencia:** Quién está a cargo de la dirección o coordinación de una empresa.

**Gestión:** Conjunto de acciones para el manejo administrativo de una empresa

**Marketing:** conjunto de técnicas y estudios con los que se busca mejorar la comercialización de un servicio o producto.

**Mercado:** Entorno en el que se oferta un determinado servicio o producto.

**Odontología:** Disciplina que pertenece al área de las Ciencias de la salud y se ocupa de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades bucodentales de las personas.

**Plan de Marketing:** Documento en el que se recoge un estudio de mercado a partir del que se busca mejorar la comercialización de un servicio o un producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, A., & Meca, J. (2020). Plan de marketing social para fortalecer la imagen corporativa de una empresa privada de salud en Chiclayo -2018. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 12(2).  
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1259>
- Castillo, H., & Cutipé, Y. (2020). Implementación, resultados iniciales y sostenibilidad de las reforma de servicios de salud Mental en el Perú. *Rev Per Med Ex*, 36(2).  
<https://www.scielo.org/article/rpmesp/2019.v36n2/326-333>
- Cayo, C., & Caridad, R. (2020). Desafíos de la educación virtual en odontología en tiempos de pandemia Covid-19. *Revista Cubana Estomatol*, 57(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75072020000300017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75072020000300017)
- Del Carmen, C. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad en la atención de los servicios de salud. *Med Ed Salud Pública*, 36(2).  
<https://www.scielo.org/article/rpmesp/2019.v36n2/288-295/es/>
- GAD Chone . (2020). *Plan de desarrollo territorial* .  
<https://www.chone.gob.ec/pdf/lotaip2/documentos/pdot.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista , P. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- INEC. (2020). *Boletín sobre la salud en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Mogrovejo, A., & Luna, K. (2019). Plan de marketing en el sector de la salud. *Ciencia Digital*, 3(2).  
<https://www.cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/483>

- Oña, A., & Vega, R. (2020). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias americanas. *Tambara*, 436- 447.
- Organización de Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/temas/derechos-humanos/declaracion-universal-derechos-humanos/#:~:text=La%20Declaraci%C3%B3n%20contiene%2030%20derechos,sigue%20siendo%20un%20documento%20vivo>.
- Paredes, M., & Rodríguez, H. (2021). Plan de marketing de contenidos para la fidelización de clientes. *Revista Epistemia*, 5(2). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/2043/2594>
- Rosero, T. (2017). La gestión de la innovación en los servicios de salud pública. *INFOMED*, 36(3). <http://www.revibiomedica.sld.cu/index.php/ibi/article/view/81>
- Sáinz, J. (2020). *El plan de marketing digital en la práctica*. México: UNAM.
- Salas, M., & Jijón, C. (2020). Business Management Strategies. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107). <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/409>
- Torrez, K. (2018). Plan de marketing para el incremento de ventas de medicina prepagada en Ecuador. *Revista Observatorio de Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/marketing-incremento-ventas.html>
- Vega, T., & Guerrero, L. (2020). Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*. <https://revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p20.pdf>

## ANEXOS

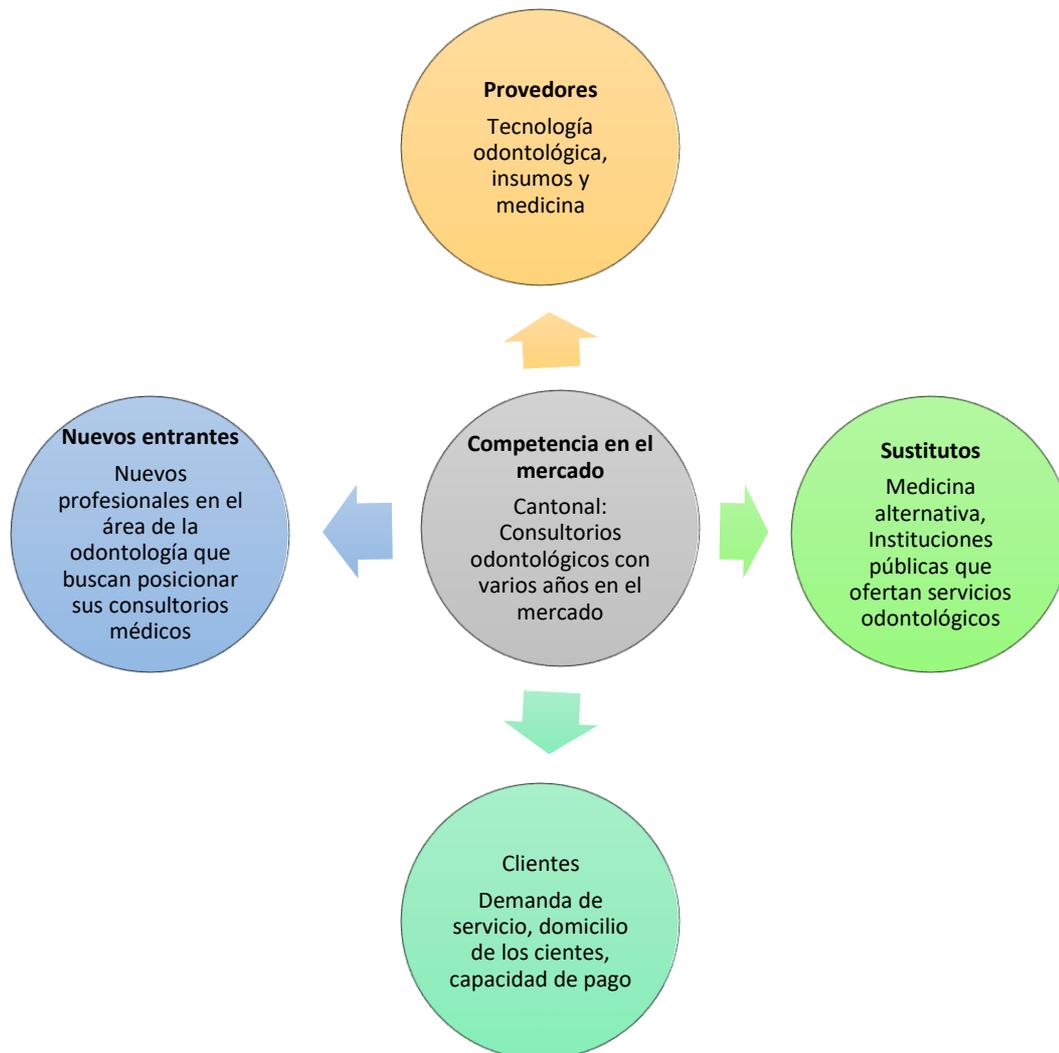
### Anexo 1. Alternativas de solución

PROBLEMA	CAUSAS	EFFECTOS	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Deficiente posicionamiento del Consultorio Odontológico "Dental Center Chone" en el mercado cantonal	Consultorio no cuenta con una estrategia de marketing	Desconocimiento de la población de los servicios ofertados	Contar con un profesional de marketing que brinde asesoría al Consultorio Odontológico "Dental Center Chone"	Contratar un profesional de marketing para asesorar al consultorio Odontológico "Dental Center Chone"	Gestión administrativa
		Baja rentabilidad financiera	Acceder a recursos económicos para solventar gastos relacionados a la elaboración del plan de marketing	Disponibilidad de recursos económicos para implementar el plan de marketing	Gestión financiera
	Existe un desconocimiento de la oferta y demanda de servicios odontológicos		Identificación de las debilidades de la competencia para captar un mayor número de clientes	Implementar estrategias de marketing	Gestión Operativa

Elaborado por: Autora del plan.

Fuente: Consultorio Odontológico "Dental Center Chone".

## Anexo 2. Fuerzas de Porter



Elaborado por: Autora del plan.

Fuente: Consultorio Odontológico "Dental Center Chone"

### Anexo 3. Formulario de la entrevista

Entrevista dirigida al personal del Consultorio Dental Center Chone

1. ¿Qué función desempeña usted en el Consultorio Dental Center Chone?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido para desempeñarse en el Consultorio Dental Center Chone?

---

---

---

---

3. ¿Qué conocimientos tiene usted sobre marketing?

---

---

---

---

Anexo 4. Fotos del consultorio



