



**FACULTAD DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**  
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE RECEPCIÓN Y ATENCIÓN A PACIENTES DE LA CLÍNICA  
DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS DIAMON DENT AÑO 2022

**PROFESOR**  
ING. MONICA MONCAYO

**AUTORA**  
GABRIELA YÉPEZ

**AÑO**  
2022

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	9
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1    Análisis Situación Actual de Gestión Gerencial	9
1.2    Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	11
1.3    Oferta y Demanda de Servicios	12
1.4    Análisis Geoespacial y Geopolíticos	13
1.4.1    Ubicación Geoespacial	13
1.4.2    Población Atendida	13
1.4.3    Demanda de Servicios Insatisfecha	14
1.5    Planteamiento del Problema	15
1.5.1    Árbol de Problemas	16
1.6    Justificación del Planteamiento del Problema	17
1.7    Objetivo General	17
1.8    Objetivos Específicos	17
1.9    Matriz de Evaluación de Alternativas Estudiadas	18
CAPÍTULO II	21
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	21
2.1    Gestión Gerencial de la Dirección	22
2.2    Gestión Estratégica de Marketing	23
2.3    Gestión Administrativa y Recursos Humanos	23
2.4    Gestión operativa, Abastecimiento y Logística	24
2.5    Gestión tecnologías de la información y comunicaciones	25
2.6    Gestión Financiera	26
2.7    Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones	26
2.8    Establecer estrategias para soportar la mejora	28
CAPÍTULO III	30
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	30
3.1    Planteamiento Estratégico	31
3.1.1    Análisis de entorno político	31
3.1.2    Análisis de Entorno Económico	31

3.1.3	Análisis de Entorno Social	31
3.1.4	Análisis de Entorno Tecnológico	32
3.1.5	Análisis de Entorno Ecológico	32
3.1.6	Análisis Legal	32
3.1.7	Análisis de las organizaciones de Servicios de Salud en el medio (M. Porter):	32
3.1.8	Análisis de matriz FODA	35
3.1.9	Cadena de Valor de la Organización	36
3.2	PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	37
3.2.1	Gestión Gerencial de la Dirección	37
3.2.1.1	Organigrama Estructural	38
3.2.1.2	Socialización del Diagrama Estructural.	39
3.2.2	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	40
3.2.2.1	Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)	40
3.2.3	Gestión Financiera	41
3.2.3.1	Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	42
3.2.3.2	Evaluación Presupuestaria por Áreas (proyección cinco años)	43
3.2.3.3	Presupuesto estimado plan de gestión	44
3.2.3.4	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	45
3.2.3.4.1	Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos	45
3.2.3.5	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	46
3.2.3.6	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	47
3.3	MONITOREO Y EVALUACIÓN	48
CAPÍTULO IV		51
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL		51
4.1	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	51
4.2	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	52
4.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
4.3.1	Conclusiones	52
4.3.2	Recomendaciones	53
REFERENCIAS		55
ANEXOS		59

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: De atenciones realizadas 2021-2022	9
Tabla 2: Demanda insatisfecha 2021	10
Tabla 3: Matriz de alternativas de solución	17
Tabla 4: Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución	18
Tabla 5: Indicador de socialización del organigrama estructural de Diamond Dent.	37
Tabla 6: Revisión y desarrollo de actividades:	39
Tabla 7: Manejo de recursos y presupuestos.	40
Tabla 8: Análisis de presupuesto de gestión financiera.	41
Tabla 9: Capacidad relativa estimada mensual anual.	42
Tabla 10: Capacidad relativa estimada mensual anual.	43
Tabla 11: Gestión Tecnológica	44
Tabla 12: Indicadores de atención y servicio.	45
Tabla 13: Monitoreo de indicadores.	46
Tabla 14: Valoración en indicadores de porcentaje de evaluación.	47
Tabla 15: Indicadores de monitoreo y gestión.	48
Tabla 16: Valoración en indicadores de porcentaje de evaluación.	49
Tabla 17: Indicadores de monitoreo y gestión.	49

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Organización diagrama.	7
Ilustración 2: Presentación de empresa.	8
Ilustración 3: Ubicación geográfica Google Maps	9
Ilustración 4: Árbol de problemas	11
Ilustración 5: Planificación y estrategia.	24
Ilustración 6: Análisis de Porter.	26
Ilustración 7: Análisis 5 fuerzas de Porter en el caso	27
Ilustración 8: Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones.	28
Ilustración 9: Cadena de valor de la clínica dental Diamond Dent.	29
Ilustración 10: Organigrama de la clínica dental Diamond Dent	32

## RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones que brindan servicios de salud, así como todas en general, deben emplear estrategias, planes gerenciales, entre otras metodologías administrativas y operativas; que permitan dinamizar e incrementar sus ventas, fidelizar su cartera de clientes en base a la satisfacción por los servicios prestados y generar un posicionamiento comercial de la empresa. El objetivo del presente trabajo es desarrollar en análisis y la estructura documental técnica para gestionar gerencialmente la estandarización de los procesos de recepción y atención a pacientes de la clínica de especialidades odontológicas Diamond Dent, ubicada en la zona norte del D.M. Quito. La metodología implementada es de tipo cualitativa, basa su estructura en 4 pilares, 1. Identificando y plantea el problema de estudio, 2. Analiza el entorno interno de la organización a través de un FODA, 3. Estudia el entorno externo mediante un análisis PESTEL, 4. Definir las estrategias, actividades, recursos e indicadores de evaluación y control. Los resultados de este estudio permitirán mantener actualizados los procesos fundamentales de la organización, desde la perspectiva técnica y de la dirección gerencial. Como conclusión se obtienen mejorar los niveles de satisfacción al servicio, la fidelidad del cliente e incrementar los réditos de los accionistas.

**Palabras clave:** Gestión gerencial, estandarización, optimización, estrategias, posicionamiento.

## **ABSTRACT**

In a highly competitive business environment, organizations that provide health services, as well as all in general, must employ strategies, management plans, among other administrative and operational methodologies; that allow you to boost and increase your sales, retain your customer base based on satisfaction with the services provided and generate a commercial positioning of the company. The objective of the present work is to develop the analysis and the technical documentary structure to managerially manage the standardization of the processes of reception and attention to patients of the Diamond Dent dental specialty clinic, located in the north of the D.M. Quito. The implemented methodology is of a qualitative type, its structure is based on 4 pillars, 1. Identifying and posing the study problem, 2. Analyzing the internal environment of the organization through a SWOT, 3. Studying the external environment through a PESTEL analysis, 4. Define the strategies, activities, resources and indicators of evaluation and control. The results of this study will make it possible to keep the fundamental processes of the organization updated, from the technical and management perspective. As a conclusion, it is obtained to improve the levels of satisfaction to the service, the loyalty of the client and to increase the returns of the shareholders.

**Keywords:** Management, standardization, optimization, strategies, positioning.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como enfoque el desarrollo de las estrategias necesarias para mejorar la gestión de los procesos de recepción y atención a pacientes de la clínica de especialidades odontológicas Diamond Dent de la zona norte del D.M. Quito.

En el primer capítulo se ejecuta el levantamiento de información y análisis situacional de la organización, mismos que permitirán llevar a cabo la investigación y establecer la parametrización requerida para construir el presente plan de gestión gerencial.

Seguido, en el segundo capítulo, se realiza la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la organización en sus diferentes áreas de gestión, a fin de conocer la situación interna actual.

En el tercer capítulo inicia con un breve estudio del entorno de la empresa, desarrollando un análisis PESTEL, mismo que permite establecer las líneas de acción más adelante.

En la segunda etapa del capítulo tres se desarrolló las tareas y actividades a seguir, así como los medios de verificación requeridos para la evaluación de las estrategias planteadas para cada una de las áreas inmersas en el proceso gerencial y administración.

Finalmente, en el capítulo cuarto se analiza todas las líneas de acción establecidas durante el desarrollo del plan gerencial y se socializa las conclusiones y recomendaciones planteadas así como también su viabilidad.

# **CAPÍTULO I**

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

El proceso de gestión de calidad constituye un aspecto importante en cualquier actividad que el ser humano produce, y los servicios de salud oral no son la excepción, representando una demanda cada vez más grande en temas de organización y gerencia de procesos, personal y equipos, que son necesarios en las instituciones ya que necesitan crecimiento armónico entre los procesos administrativos y clínicos.

Luego de esta premisa en primer lugar se debe identificar a todos los clientes dentro de la clínica como fuera de ella.

Revisar la gestión administrativa y valorar cómo son las decisiones de ejecución de proyectos dentro de la clínica, así como las mayores prestaciones posibles en atención con la mínima riesgos para el paciente.

Estos beneficios se definen en función de los recursos necesarios para suplir la atención.

### **1.1 Análisis Situación Actual de Gestión Gerencial**

La revisión literaria desplegada da a conocer que las organizaciones no buscan únicamente mantener niveles óptimos de producción y utilización de los recursos, sino también, se centran en alcanzar mejores niveles de competitividad y mejores posiciones en el mercado en el que se desarrollan. Uno de los aspectos fundamentales para gestionar la empresa es la adopción de estrategias de planificación a nivel gerencial.

En este sentido, la planeación se convierte en un medio que contiene componentes organizados de manera jerárquica, donde se encuentran los objetivos de la empresa, las metas, las estrategias, los indicadores y estrategias de control y asignación de responsabilidades. Dicho de otra manera, es una forma popular adoptada y asumida por las empresas, en los últimos años, para

llevar a la práctica las ideas de gestión concebidas por los mandos altos o gerentes, en un horizonte de tiempo predeterminado.

Por otro lado, la operación de las diferentes funciones y áreas de una empresa puede ser vista como un proceso definido como el conjunto de pasos secuenciales, planificados y organizados, que buscan un fin en particular. Los beneficios de contar con una empresa gestionada a través de procesos se relacionan con la posibilidad de emprender espacios de mejora continua de los recursos, de la calidad del producto o bien ofertado, simplificación de actividades, reducción de desperdicios, etc., de esta manera contribuyendo a la mejora de la productividad de la empresa.

La planificación gerencial y gestionar las operaciones de una empresa a través de procesos, comparten una ventaja dada por la búsqueda de la productividad, no obstante, difieren en cuanto al nivel de gestión. Sobre este último punto, el primero hace referencia a la previsión de estrategias y la forma de cómo estas van a ser implementadas en la empresa, mientras que el segundo, relata la forma ordenada de la operación de las actividades relacionadas que suceden en la empresa como tal. Sin embargo, la literatura evidencia la posibilidad de mantener una planificación gerencial que busca y promueve la adopción y mejora de los procesos.

La organización de las empresas en estudio está dada por un orden o niveles de gestión vertical, representado por un organigrama funcional. De este modo, la gestión de la empresa está liderada por un gerente, seguido de dos directores de servicio, a continuación, se encuentra el personal de salud y finalmente en el último nivel, el personal de mantenimiento, limpieza y desinfección (Estructura). Las decisiones estratégicas que rigen a corto y mediano plazo en Diamond Dent se planifican, ponen en marcha y controlan, a través de la junta directiva, conformada por el Gerente, directores y un representante del Personal de Salud. Con fecha 20 de junio de 2022, bajo resolución ACTA-2022-01-trimestre 2, se da a conocer que, entre los principales problemas de gestión identificados, son las frecuentes inconsistencias relacionadas con la falta de respuesta en la recepción del cliente y atención a pacientes. En detalle, es evidente la falta coordinación entre la solicitud de servicio, la elaboración de agendas y la atención entregada.

Frente a esta problemática descrita, la gerencia busca encontrar la estrategia viable para subsanar las condiciones no favorables.

En tal virtud, la introducción del diseño, implementación y ejecución de procesos y procedimientos operativos que promuevan la eficiencia en la entrega del servicio y atención a pacientes, a la gestión y operación habitual a la empresa en estudio, se perfila como una solución. De esta manera, promover la migración de un sistema de trabajo tradicional a una perspectiva y ejecución de trabajos por procesos, promulgando la ejecución de procedimientos operativos a la medida de las necesidades y problemas identificados.

Por ende, la elaboración de un plan gerencial compuesto por procedimientos, actividades, responsabilidades e instrumentos para el área administrativa de la clínica Diamond Dent de la ciudad de Quito, se postula como un camino viable para dar solución al problema identificado con la falta de respuesta en la entrega del servicio a sus distinguidos clientes.

## 1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La clínica de especialidades odontológicas Diamond Dent, dispone de una estructura organizativa y jerárquica alineada verticalmente, misma que consta de 3 niveles: Nivel gerencial, nivel operacional y nivel administrativo/soporte, dispuesto según se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Organización diagrama.



Fuente: Gabriela Yépez (2022)

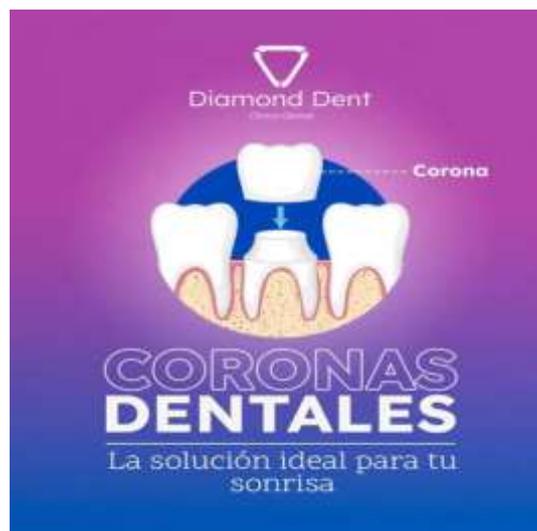
### 1.3 Oferta y Demanda de Servicios

A nivel mundial es evidente el incremento de la demanda de la población para recibir servicios de salud, tanto en volumen como en complejidad, representando un reto constante para las instituciones, y en especial para los gobiernos, que cada vez más se constituyen en los responsables de la salud de la comunidad. (Cordera, Armando y Bobenrieth Manuel, (1983) tomo I y II).

A continuación, se detalla los servicios especializados que cuenta la clínica Diamond Dent.

- Odontología general y especializada
- Cirugía Rehabilitación
- Periodoncia Endodoncia
- Estética Implantes
- Odontopediatría
- Endodoncia
- Implantes

Ilustración 2: Presentación de empresa.



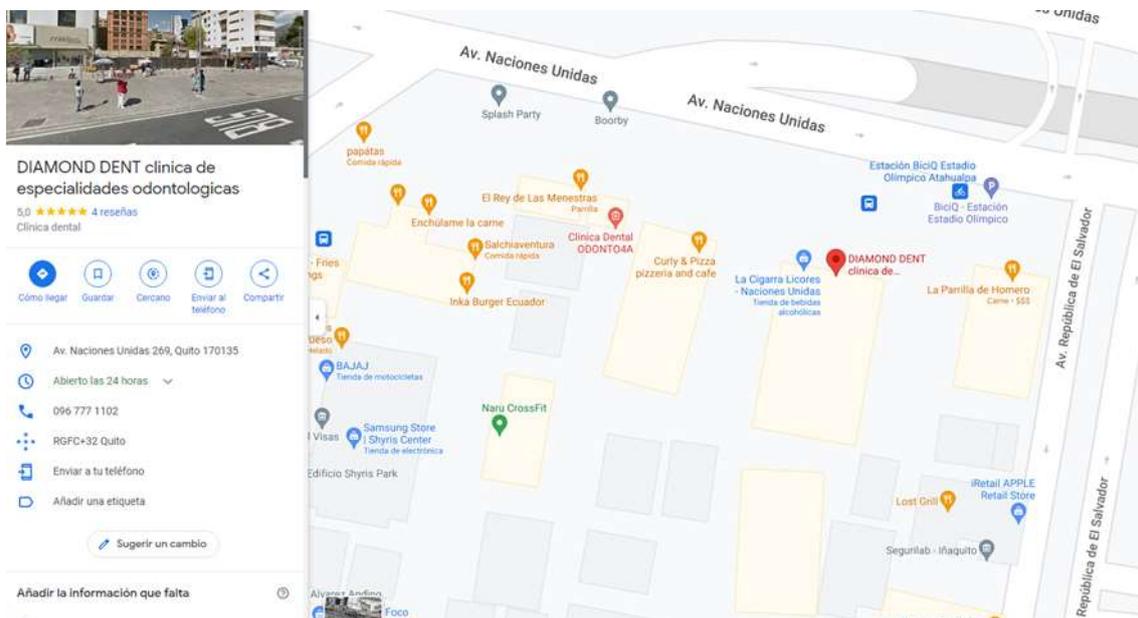
Fuente: Clínica DIAMOND DENT.

## 1.4 Análisis Geoespacial y Geopolíticos

### 1.4.1 Ubicación Geoespacial

Diamond Dent es una clínica está ubicada en la Av. Naciones Unidas E9-74 entre Shyris y República del Salvador, de la Zona norte del D.M. de Quito (ubicación geoespacial) de cual estaremos analizando sus procesos y cómo reestructurar los mismos para optimizar su calidad de atención.

Ilustración 3: Ubicación geográfica Google Maps



Fuente: Google Maps 2022

Dirección: Av. Naciones Unidas 269, Quito 170135

Teléfono: 0967771102

### 1.4.2 Población Atendida

Los sistemas de servicios de salud se establecen para satisfacer una función social manifestada por necesidades y demandas de servicios de salud. Los sistemas de salud son una interrelación de recursos, finanzas, organización y administración que culminan en el suministro de servicios de salud a la

población” (Barquín, Manuel, 2003) Para Bustos C. R. (1983), “una organización que otorga servicios de salud es una empresa pública.

En la siguiente tabla, se detalla la población atendida delimitada por trimestres desde inicios del año 2021 hasta el segundo trimestre de 2022.

Tabla 1: De atenciones realizadas 2021-2022

Año	Trimestre	Servicio	Cantidad	Atención no ejecutadas / Derivadas <sup>1</sup>
2021	Primero	Atención odontológica	540	50
	Segundo	Atención odontológica	675	36
	Tercero	Atención odontológica	417	30
	Cuarto	Atención odontológica	885	32
2022	Primero	Atención odontológica	450	35
	Segundo	Atención odontológica	580	26

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

### 1.4.3 Demanda de Servicios Insatisfecha

Para establecer la demanda insatisfecha se tomara en cuenta la asistencia al servicio de odontología durante los 4 trimestres del año 2021 por parte de la población objetivo y como oferta se consideran los pacientes atendidos en la clínica.

<sup>1</sup> Pacientes que no asistieron a su cita, que fueron derivados a otra institución de salud o que asistieron pero no se ejecutó el servicio.

Tabla 2: Demanda insatisfecha 2021

Año	Trimestre	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2021	Primero	590	540	50
	Segundo	711	675	36
	Tercero	447	417	30
	Cuarto	917	885	32

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

## 1.5 Planteamiento del Problema

La organización privilegia y pone empeño en buscar y alcanzar una estrategia competitiva basada en la calidad del producto entregado, no obstante, los subprocesos de recepción y atención a los clientes presentan dificultades que atentan con los intereses de consumidores y accionistas. El problema gestado, no solo tiene una repercusión negativa relacionada con la baja satisfacción y poca fidelización de los clientes a corto plazo, se estima que en términos de tiempo más amplio las condiciones descritas afecten a la imagen de la empresa y a su permanencia en el mercado.

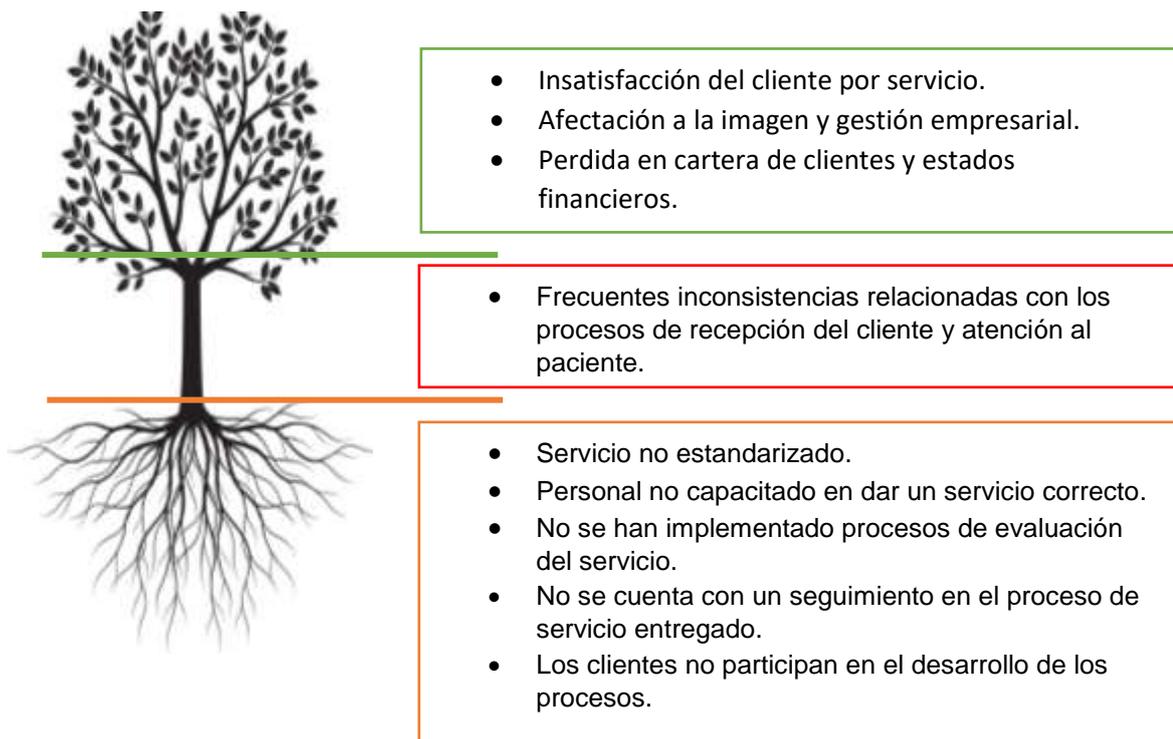
A raíz de esto, es necesario aclarar los aspectos y repercusiones concernientes a la atención al cliente. En primera instancia el concepto de cliente está comprendido como las personas más importantes para cualquier organización, no dependen de la empresa, la empresa depende de ellos, es el fundamento de las actividades de trabajo, no son una interrupción, forman parte de la organización, son seres humanos llenos de necesidades y deseos, la misión es satisfacerlos, merecen el trato más amable y cortés y finalmente, representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser (Ramírez, 2019). Mientras que la atención al cliente se refiere a la actividad o conjunto de actividades de soporte que proporciona la empresa, sea antes, durante o en la post entrega del servicio o producto, y que su vez, proporciona

al cliente una experiencia. Básicamente, es una filosofía de trabajo, no necesariamente definida como una estructura en la organización, que está interiorizada en cada persona que proporciona el servicio a un cliente (Chiriboga et al., 2018). Es el reflejo de lo mucho que a un paciente le gusta o le disgusta el servicio después de haber tenido la experiencia (Verá, 2018). La ejecución de la atención al cliente en condiciones poco favorables, provoca desventajas sobre el bienestar de la organización y salud competitiva, como, por ejemplo, la percepción del incumplimiento del servicio entregado, disgusto e inconformidad.

### 1.5.1 Árbol de Problemas

A continuación, se presenta el árbol de problemas con los aspectos identificados en la organización:

Ilustración 4: Árbol de problemas



Fuente: Gabriela Yépez (2022)

## **1.6 Justificación del Planteamiento del Problema**

Al finalizar el presente trabajo, la empresa contará con un plan gerencial encaminado a optimizar los procesos críticos de recepción y atención al cliente de la clínica de estudio. El enfoque es atender el problema relacionado con las dificultades que presentan los procesos mencionados, que atentan con los intereses de consumidores y accionistas. En detalle provocan una baja satisfacción del cliente, poca fidelización, mala imagen a la empresa, nivel de ventas por debajo de la expectativa, lo que repercute con la baja competitividad de la empresa en cuanto a la calidad del servicio percibido. Mediante el estudio cualitativo se identificara, analizara y planteara estrategias y actividades que en conjunto formen un compendio de documentación técnica para normar la ejecución de los procesos, contribuyendo a solucionar el problema gestado a través de la estandarización del servicio entregado.

## **1.7 Objetivo General**

- Diseñar un Plan de Gestión Gerencial para optimizar los procesos de recepción y atención a pacientes en la clínica de especialidades odontológicas DIAMOND DENT

## **1.8 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los procesos de recepción y atención a pacientes en la clínica de especialidades odontológicas DIAMOND DENT.
- Estandarizar los procesos evocados.
- Medir el grado de efectividad de la introducción de procesos estandarizados para la recepción y atención a pacientes en la clínica de especialidades odontológicas DIAMOND DENT, en el proceder habitual de sus operaciones.

## 1.9 Matriz de Evaluación de Alternativas Estudiadas

A continuación, la Tabla 3 muestra las alternativas de solución planteadas.

Tabla 3: Matriz de alternativas de solución

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable
	Servicio no estandarizado	Baja satisfacción del cliente	Mejorar la calidad del servicio	1. Diseñar un proceso de servicio al cliente estandarizado enfocado en las necesidades principales de los pacientes	Administrativo
	Personal no capacitado en dar un servicio correcto	Mala imagen de la empresa	Capacitar al personal	2. Capacitar al personal, para mejorar los procesos que se siguen al atender a los clientes	RRHH y Administrativo
Procesos de recepción y atención a los clientes presentan dificultades que atentan con los intereses de consumidores y accionistas	No se han implementado procesos de evaluación del servicio	Atenta contra la permanencia en el mercado	Monitorear la calidad del servicio entregado.	3. Proceso en el cual se evalúe la percepción que tiene el cliente sobre el servicio entregado	Administrativo
	No se cuenta con un seguimiento en el proceso de servicio entregado	Baja competitividad	Mantener un control adecuado de la manera en que se llevan a cabo las actividades del servicio entregado	4. Ejecutar constantemente un proceso de comprobación de la correcta aplicación del servicio entregado	Administrativo
	Los clientes no participan en el desarrollo de los procesos	Poca fidelización del cliente	Incrementar el acercamiento con los clientes	5. Implantar un sistema de información integrado enfocado en las necesidades y requerimientos del cliente	RRHH y Administrativo

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

A continuación, la Tabla 4 y 5 muestran los resultados de evaluación y selección de alternativas de solución.

Tabla 4: Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	
Procesos de recepción y atención a los clientes presentan dificultades que atentan con los intereses de consumidores y accionistas.	1. Diseñar un proceso de servicio al cliente estandarizado enfocado en las necesidades principales de los pacientes.	5	4	5	14
	2. Capacitar al personal, para mejorar los procesos que se siguen al atender a los clientes.	5	5	3	13
	3. Proceso en el cual se evalúe la percepción que tiene el cliente sobre el servicio entregado.	5	5	3	13
	4. Ejecutar constantemente un proceso de comprobación de la correcta aplicación del servicio entregado.	5	3	3	11
	5. Implantar un sistema de información integrado enfocado en las necesidades y requerimientos del cliente.	5	5	4	14

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

### **Análisis de Alternativas de Solución**

Todas las alternativas son factibles desde el punto de vista técnico. No hay ninguna restricción relacionada con el desarrollo de estas estrategias desde el

punto de vista de la disciplina y conocimientos vinculados a la gestión. En cuanto al empleo de la estrategia 4, no es procedente asignar personal para el control de cada una de las personas, la ejecución de cada una de las actividades debe ser de forma consciente, no obligada. Las alternativas 2, 3 y 5 presentan mejor opción económica, en relación a las estrategias 1 y 4. La capacitación e introducción de nuevos procesos es menos costoso que contratar y asignar mayor personal a la ejecución de tareas.

Finalmente, la empresa cuenta con una política de mejora continua y no promueve el despido del personal ni tampoco el control continuo de personal. La empresa promueve el desarrollo personal, estabilidad y ejecución de los procesos con características de calidad de manera consciente. Por lo tanto, las estrategias 1 y 5, prevalecen sobre el resto desde el punto de vista normativo o político de la empresa.

Por lo que la problemática gestada demanda de acciones fundamentadas desde el ámbito de planificación gerencial en salud, para de esta manera contribuir y promover la competitividad de la empresa a través de la mejora de los procesos de atención y prestación del servicio en la empresa de estudio.

## **CAPÍTULO II**

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

La clínica Diamond Dent de la ciudad de Quito, tiene el objetivo de optimizar los procesos de recepción y atención al cliente, para mejorar la competitividad de la organización a través de la fidelidad del cliente una vez recibido el servicio ofertado. Para conseguir estas metas, la investigación cuenta con un enfoque de investigación cualitativo. Este enfoque según Zamberlan et al. (2019) está constituido por un conjunto de procedimientos y técnicas para recopilar, analizar los datos, que se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo. La investigación es conducida a través del enfoque cualitativo por la naturaleza del problema, que consiste en caracterizar y dar comprensión a un fenómeno de estudio, a tal profundidad que el empleo de otros enfoques basados en la generalización no es procedente.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos se emplea en primer lugar la observación, seguido de la entrevista. La observación de acuerdo con Piza et al. (2019). Implica adentrarnos en profundidad a las situaciones sociales y mantener un papel activo y una reflexión permanente, donde resultante de este proceso los datos son recolectados de la observación de las realidades directas dependientes de las acciones de los sujetos que interactúan en dicha realizada, tratando en todo momento de evitar que éstas se sientan observadas y así actúen de manera habitual, también pueden realizarse observaciones a una proceso.

De este modo se emplea la observación de campo para identificar las interacciones resultantes del habitual proceso de atención y recepción de pacientes en la empresa de estudio, tratando en todo momento de no influir en la entrega del servicio ofertado. Mientras tanto, la entrevista permite obtener la

versión de los clientes acerca de la percepción de la entrega del servicio. Esta versión permite al investigador construir las variables involucradas a lo largo de la entrega del servicio. Una vez obtenido los datos suficientes se realiza un trabajo de gabinete para procesar los datos encontrados, agrupados por variables, conceptos, relaciones, comparaciones, etc.

Se realiza el diagnóstico institucional bajo el diseño y la implementación de la herramienta FODA, la cual determinó las características propias de la organización y la magnitud de las capacidades resolutivas que se utilizaran como estrategias funcionales para implementar la mejora.

## **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 (David, 2013). En este sentido, los grupos sociales son liderados por gerentes cuya gestión más importante, según Chiavenato (2009) es la de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.

Cabe destacar que, Candamil & López (2004), advierten que la gestión gerencial es un proceso de desarrollo humano, señalando que, desde el punto de vista social, será concebida como una dinámica colectiva en donde confluyen las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales con proyección al contexto en que se originan, a partir de cuya conjugación será posible el logro de objetivos comunes.

### **Fortalezas**

F1. Personal accionista con conocimiento administrativo y gerencial.

### **Debilidades**

D1. Dirección gerencial enfocada en procesos operativos.

### **Oportunidades**

O1. Se puede implementar procesos de atención al cliente estandarizados.

### **Amenazas**

A1. Competencia directa cuenta con procesos de atención y evaluación de la satisfacción al cliente.

## **2.2 Gestión Estratégica de Marketing**

Contar con el enfoque de la estrategia es el sendero que la organización debe seguir para cumplir sus metas. Dentro de una organización la gestión estratégica tiene como objetivo definir el rumbo de la actividad futura de la empresa, es decir busca identificar a quién va a dirigirse y en qué tipo de negocio competirá (Freije Uriarte & Freije Obregón, 2009).

### **Fortalezas**

F2. Personal accionista con conocimiento técnico para implementación de estrategias alineadas al marketing.

### **Debilidades**

D2. No existe un proceso o estrategias de marketing diseñadas para la organización.

### **Oportunidades**

O2. Se puede desarrollar un plan de marketing que permita posicionar la organización comercialmente.

### **Amenazas**

A2. Competencia directa cuenta con campañas de marketing fuertes.

## **2.3 Gestión Administrativa y Recursos Humanos**

Se llevará a cabo un riguroso proceso de organización y asignación de las diversas actividades necesarias para mejorar procesos de recepción y atención centrada en el paciente, utilizando de manera óptima los recursos disponibles.

### **Fortalezas**

F3. El proceso cuenta con personal con una formación a fin al proceso de recepción al cliente. La atención se realiza por una Tecnóloga de tercer nivel en administración.

F4. Las instalaciones cuentan con los ambientes adecuados, óptimos para una atención centrada en el paciente. La recepción tiene un área aproximadamente de 20 metros cuadrados, con acabados de primera clase y menaje moderno.

F5. La capacidad de servicio está equilibrada en cuanto a la demanda del mismo.

### **Debilidades**

D3. No existe una estandarización del diálogo durante el proceso ejecutado.

D4. No se cuenta con los registros complementarios para la atención al cliente.

### **Oportunidades**

O3. El personal puede ser formado y capacitado

O4. Es posible implementar un proceso normado para llevar a cabo el proceso

O5. Los clientes esperan una mejor operación del proceso

### **Amenazas**

A3. Aquellos pacientes insatisfechos generan una imagen poco apropiada de la clínica.

A4. Cambio constante de las actitudes y necesidades de los pacientes.

## **2.4 Gestión operativa, Abastecimiento y Logística**

Se implementará una serie de actividades orientadas a la mejora y optimización del proceso de atención al cliente.

### **Fortalezas**

F6. El proceso cuenta con personal con una formación a fin al proceso de atención al cliente. La atención se realiza por un profesional de tercer nivel en odontología. Los dos presentan experiencia previa al cargo.

F7. Las instalaciones cuentan con los ambientes correctos. El menaje y tecnología para la atención al cliente son de última generación.

F8. La capacidad de servicio está equilibrada en cuanto a la demanda del mismo. Si bien es cierto, durante la entrega del cliente el servicio se mantuvo ocupado, ningún cliente esperó más de 2 minutos.

### **Debilidades**

D5. No existe una estandarización del diálogo durante el proceso ejecutado. Es decir, el trato es el mismo para todos los pacientes, no hay distinción por género, edad, estrato socioeconómico.

D6. No se cuenta con los registros complementarios para la atención al cliente. Aunque se registra la transacción para la recepción al cliente y los registros de atención médica durante el servicio odontológico, no se cuenta con la instalación

de otros registros que permiten mejorar la atención al cliente, como por ejemplo el buzón de atención al cliente, evaluación del servicio, encuesta de satisfacción.

### **Oportunidades**

O6. El personal cuenta con formación, experiencia y capacitación en el área por lo que es viable emprender una mejora de los procesos analizados

O7. El cliente espera una mejor atención, por lo que aún hay motivos para mantener a dichos clientes.

### **Amenazas**

A5. La percepción que mantienen los clientes, la misma que se ve influenciada por clínicas dentales con mayor presencia.

A6. Existen otras clínicas de la competencia cercanas, por lo que el cliente insatisfecho dispone de varias opciones de reemplazo.

## **2.5 Gestión tecnologías de la información y comunicaciones**

Estará enfocada a mejorar los conocimientos del personal en aquellas actividades que nos ayudan a optimizar los procesos y generar valor de la mano del uso de la tecnología.

### **Fortalezas**

F9. Los equipos empleados para proporcionar el servicio han sido implementados considerando normas técnicas de fabricación.

F10. El personal ha recibido capacitación en cuanto el uso de equipos y tecnología

F11. Se cuenta con un software que integra los procesos.

### **Debilidades**

D7. Pese a la implementación de un software que integra los procesos, aún no se consolida un correcto tiempo u organización de los procesos productivos

D8. El mantenimiento realizado no es oportuno para todos los servicios.

### **Oportunidades**

O8. La apertura de la compañía de software para brindar capacitaciones al personal en cuanto al uso de su sistema.

O9. Simplificación de procesos gracias al uso de la tecnología.

### **Amenazas**

A7. No todo el personal responsable de la planificación y ejecución de los procesos de registro de citas y orden puede responder a la capacitación.

A8. Los clientes pueden preferir a la competencia debido a los problemas relacionados con el empleo de la tecnología en procesos críticos.

## **2.6 Gestión Financiera**

Se utilizará de manera óptima los recursos disponibles de la clínica, para lograr mejorar y corregir las deficiencias en el proceso de recepción y atención al cliente.

### **Fortalezas**

F12. La inversión por concepto de aprovisionamiento de materiales es efectiva, no se registran falta de insumos en la entrega de los servicios.

F13. Los pagos en cuanto al talento humano son puntuales

F14. Los gastos por concepto de agua, luz, etc. son oportunos.

### **Debilidades**

D9. No se maneja una cartera de clientes clasificados.

### **Oportunidades**

O10. Empezar un proceso para calificar a los clientes, como insumo para los procesos de clasificación, por ejemplo, diseño o rediseño de productos.

### **Amenazas**

A9. Los productos ofertados no responden a las demandas financieras de los clientes.

## **2.7 Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones**

A continuación, se presenta el cuadro general de todas las capacidades y limitaciones de las áreas de gestión.

Cuadro 1: Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1. Personal accionista con conocimiento gerencial.</p> <p>F2. Personal accionista con conocimiento técnico marketing.</p> <p>F3. El proceso cuenta con personal con una formación a fin al proceso de recepción al cliente.</p> <p>F4. Las instalaciones cuentan con los ambientes adecuados, óptimos para una atención centrada en el paciente.</p> <p>F5. La capacidad de servicio está equilibrada en cuanto a la demanda del mismo.</p> <p>F6. El proceso cuenta con personal con una formación a fin al proceso de atención al cliente.</p> <p>F7. Las instalaciones cuentan con los ambientes correctos.</p> <p>F8. La capacidad de servicio está equilibrada en cuanto a la demanda del mismo.</p> <p>F9. Los equipos empleados cumplen con normas técnicas de fabricación.</p> <p>F10. El personal ha recibido capacitación en cuanto el uso de equipos y tecnología.</p> <p>F11. Se cuenta con un software que integra los procesos.</p> <p>F12. La inversión por concepto de aprovisionamiento de materiales es efectiva.</p> <p>F13. Los pagos en cuanto al talento humano son puntuales</p> <p>F14. Los gastos por concepto de agua, luz, etc. son oportunos.</p>	<p>O1. Se puede implementar procesos de atención al cliente estandarizados.</p> <p>O2. Se puede desarrollar un plan de marketing que permita posicionar la organización comercialmente.</p> <p>O3. El personal puede ser formado y capacitado.</p> <p>O4. Es posible implementar un proceso normado para llevar a cabo el proceso.</p> <p>O5. Los clientes esperan una mejor operación del proceso</p> <p>O6. El personal cuenta con formación, experiencia y capacitación en el área.</p> <p>O7. El cliente espera una mejor atención, por lo que aún hay motivos para mantener a dichos clientes.</p> <p>O8. La apertura de la compañía de software para brindar capacitaciones al personal en cuanto al uso de su sistema.</p> <p>O9. Simplificación de procesos gracias al uso de la tecnología.</p> <p>O10. Empezar un proceso para calificar a los clientes, como insumo para los procesos de clasificación, por ejemplo, diseño o rediseño de productos.</p>
<p><b>PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECEPCIÓN Y ATENCIÓN A PACIENTES DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS DIAMON DENT.</b></p>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D1. Dirección gerencial enfocada en procesos operativos.</p> <p>D2. No existe un proceso o estrategias de marketing.</p> <p>D3. No existe una estandarización del diálogo durante el proceso ejecutado.</p> <p>D4. No se cuenta con los registros complementarios para la atención al cliente.</p> <p>D5. No existe una estandarización del diálogo durante el proceso ejecutado. Es decir, el trato es el mismo para todos los pacientes, no hay distinción por género, edad, estrato socioeconómico.</p> <p>D6. No se cuenta con los registros complementarios para la atención al cliente.</p> <p>D7. Pese a la implementación de un software que integra los procesos, aún no se consolida un correcto tiempo u organización de los procesos productivos</p> <p>D8. El mantenimiento realizado no es oportuno para todos los servicios.</p> <p>D9. No se maneja una cartera de clientes clasificados.</p>	<p>A1. Competencia directa cuenta con procesos de atención y evaluación de la satisfacción al cliente.</p> <p>A2. Competencia directa cuenta con campañas de marketing fuertes.</p> <p>A3. Aquellos pacientes insatisfechos generan una imagen poco apropiada de la clínica.</p> <p>A4. Cambio constante de las actitudes y necesidades de los pacientes.</p> <p>A5. La percepción que mantienen los clientes, la misma que se ve influenciada por clínicas dentales con mayor presencia.</p> <p>A6. Existen otras clínicas de la competencia cercanas, por lo que el cliente insatisfecho dispone de varias opciones de reemplazo.</p> <p>A7. No todo el personal responsable de la planificación y ejecución de los procesos de registro de citas y orden puede responder a la capacitación.</p> <p>A8. Los clientes pueden preferir a la competencia debido a los problemas relacionados con el empleo de la tecnología en procesos críticos.</p> <p>A9. Los productos ofertados no responden a las demandas financieras de los clientes.</p>

## 2.8 Establecer estrategias para soportar la mejora

A continuación, se presentan 4 estrategias de mejora vinculadas a la problemática dada.

Ilustración 5: Planificación y estrategia.



Fuente: Social Report 2021

### **Estrategia 1:**

Mejorar el sistema de gestión gerenciales para lo cual se plantea el manejo de un sistema de estructura para definir los roles de cada departamento permite a cada funcionario analizar las líneas donde se encuentran trabajando para así lograr una distribución efectiva de los departamentos.

### **Estrategia 2:**

Plantear un lineamiento de estructura en el manejo de un organigrama sino también socializaron a través de una reunión de consejo directivo que ahora precede la gestión de toda logística y administración dentro de la clínica odontológica.

### **Estrategia 3:**

Medir la efectividad del proceso de contratación inicial, la calidad del talento contratado y la rentabilidad de esos procesos. De esta forma, se pueden reducir y mejorar los costes y procesos de selección, así como los perfiles de los candidatos y su adecuación a las vacantes. Los principales indicadores del área de selección son los siguientes.

**Estrategia 4:**

Definir un presupuesto de cada área donde se maneja el negocio definiendo los costos fijos y variables para la gestión de trabajo conjuntamente con un sistema de gestión.

**Estrategia 5:**

Establecer un presupuesto de manejo dentro de la clínica en función a los lineamientos que se define con gerencia tanto para cubrir costos fijos y variables.

**Estrategia 6:**

Estructurar un proceso de lineamiento de crédito la empresa debe tomar en cuenta el riesgo de la gestión de cartera por cobrar para lo cual se establece ciertos parámetros para que el paciente pueda acceder a los mismos.

**Estrategia 7:**

Realizar un levantamiento de toda la información de toda la capacidad instalada, corresponde al nivel máximo de producción o prestación de servicios que los trabajadores con maquinaria, equipos e infraestructura disponible pueden generar permanentemente.

**Estrategia 8:**

Gestionar el manejo de inventario se puede hacer con las herramientas tradicionales como gestión y manejo en Kardex o también bajo la gestión de un sistema usando los códigos de barras para ingreso y salida.

**Estrategia 9:**

Definir el sistema de gestión de registros de la información de esa forma determinar sobre qué haremos una medición y luego gestionar todo el tráfico de los datos.

**Estrategia 10:**

Analizar las diferentes secciones en las que podemos dividir la clínica de odontología con la finalidad de que la gestión gerencial se enfoque cumplir unos objetivos fijados para cada departamento.

## **CAPÍTULO III**

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

Por un lado, se argumenta en la literatura que la planificación a nivel gerencial se basa en los principios de previsión, uso racional y control de los recursos empresariales, lo cual es diferente al enfoque gerencial dentro de una organización a niveles inferiores.

Es una estrategia de mejora continua que tiene como objetivo mejorar uno o más procesos comerciales involucrados en la prestación de un servicio en particular. En cambio, la Clínica Odontológica Diamond Dent de la ciudad de Quito, como institución piloto de adopción, requería adoptar uno de los procesos más importantes de satisfacción y retención de clientes, que es la ceremonia y atención al paciente.

Optimizar estos procesos implica desarrollar y utilizar herramientas y métodos de gestión específicos de la industria y el sector de liderazgo, gestión y atención médica, para crear un conjunto de documentos normativos Ajustar y ajustar las actividades laborales para aumentar la lealtad del cliente.

### **3.1 Planteamiento Estratégico**

Este análisis evaluará los factores más relevantes de la clínica Diamond Dent para poder analizar el impacto de cada entorno.

#### **3.1.1 Análisis de entorno político**

Ecuador, país en el que opera la organización, atraviesa un proceso de cambio radical tras las recientes elecciones del 11 de abril de 2021, reflejando la victoria y toma de posesión del recién electo presidente Guillermo Lasso.

Tomando en cuenta los nuevos lineamientos en políticas de gestión los establecimientos de salud dental deben estar cumpliendo las nuevas normativas señaladas por el ministerio de salud. (Ministerio de Salud Pública, 2021).

#### **3.1.2 Análisis de Entorno Económico**

El Banco Mundial revisó al alza su pronóstico de crecimiento económico para Ecuador para 2022 y 2023. La agencia pronostica que el producto interno bruto (PIB) de Ecuador crecerá un 4,3% en 2022, mejorando mejor que el pronóstico de enero de 1,3%.

Con este nuevo régimen económico todos los negocios tienen un proceso de recuperación sin embargo deben tomar en cuenta los periodos prolongados de cierres que tuvieron tanto negocios y la pérdida de empleos la gente estará priorizando la alimentación que otros servicios como dental.

#### **3.1.3 Análisis de Entorno Social**

En Ecuador la salud bucal se ha dejado de lado desde que inició la crisis sanitaria, por lo cual la salud oral de los ecuatorianos se ha visto afectada. Según Byron Acevedo, director de la Escuela de Odontología de la Universidad Internacional del Ecuador, dice que el índice de ausentismo en el país está sobre el 50%; dando como resultado que sólo los casos urgentes sean tratados (Alvarado, 2021).

### **3.1.4 Análisis de Entorno Tecnológico**

Lo que es evidente ahora es la globalización de la tecnología en todo el mundo y cuán dependientes somos de ella. Por tanto, el entorno en el que nos desenvolvemos hoy en día está fuertemente apoyado en un entorno virtual, en el que sin la tecnología no sería posible realizar las actividades diarias. En el campo de la odontología es importante mantener una comunicación regular con el paciente, en este sentido se enfatiza la importancia de la tecnología.

### **3.1.5 Análisis de Entorno Ecológico**

El área de la salud y en específico el entorno odontológico genera un gran impacto ambiental, debido a que gran parte de los productos que utilizan al realizar procedimientos dentales están conformados por elementos contaminantes, por lo cual las autoridades sanitaria establecen los lineamientos y metodologías para que cada establecimiento odontológico lleve un control adecuado de los materiales usados y la correcta gestión final con los desechos generados.

### **3.1.6 Análisis Legal**

Los elementos que se aplican a todo implican el lugar del poder en la sociedad, en él los niveles serán económicamente eficientes para que las leyes sean correctamente desarrolladas.

En estos parámetros la clínica Diamond Dent cuenta con un eficiente sistema de asesoría externo para la gestión legal con la empresa y empleados.

### **3.1.7 Análisis de las organizaciones de Servicios de Salud en el medio (M. Porter):**

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter (1947-presente). Es considerado uno de los más grandes economistas de todos los tiempos y es conocido por sus teorías económicas. Esto se refiere principalmente a cuestiones de competitividad e innovación.

Además de crear la teoría de las 5 fuerzas que define el potencial de rentabilidad de una empresa, es autor de los siguientes conceptos; Cadenas de valor, clusters y grupos estratégicos.

Ilustración 6: Análisis de Porter.



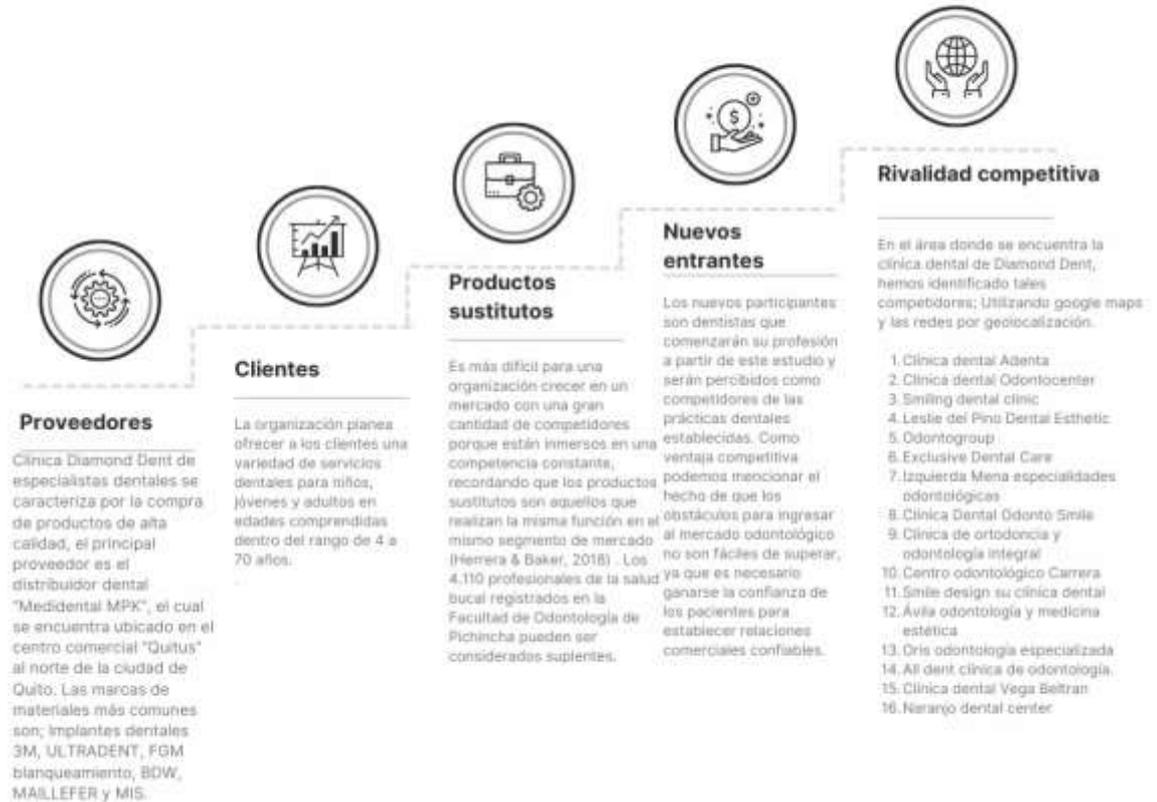
Fuente: 5 Fuerzas de Porter web (2018)

El análisis situacional de la Clínica Especialista Dental Diamond Dent evaluará los factores internos que son los pilares fundamentales de los procesos administrativos de la empresa, ya que estos factores nos ayudarán a desarrollar nuevas estrategias organizacionales. En este análisis, nos basaremos en el enfoque de las 5 fuerzas competitivas de Porter e identificamos las fortalezas y debilidades clave utilizando la matriz de evaluación interna.

En general, este modelo es uno de los más beneficiosos, ya que se puede utilizar en muchas áreas. Sin embargo, su mayor ventaja es que permite a las empresas anticiparse e influir en la competencia. Además, consolida fuentes de rentabilidad y proporciona estudios de mercado holísticos.

Ilustración 7: Análisis 5 fuerzas de Porter en el caso

## Análisis de servicios odontológicos con el enfoque de Porter



Autora: Gabriela Yépez (2022)

Dentro del análisis del trabajo en la empresa en las fuerzas de Porter de la empresa Diamond Dent, se toma en cuenta que los pilares fundamentales del proceso de manejo de las 5 fuerzas están centrados principalmente en la capacidad que se tenga con los proveedores para así poder tener un precio más competitivo frente a la competencia y la capacidad que se tiene para poder mejorar los procesos de servicio a cliente donde se debe tomar en cuenta cada parte del trabajo con los pacientes para poder generar no solo una buena atención para servicios sino también una recompra.

### 3.1.8 Análisis de matriz FODA

Ilustración 8: Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones.



Autora: Gabriela Yépez (2022)

Luego del planteamiento de la matriz FODA se puede tener una visualización de cada una de las fortalezas principales de la empresa Diamond Dent donde se logra analizar son principalmente cuentan con un personal altamente calificado con una infraestructura que cumple con los protocolos sanitarios establecidos en y debilidades del centro están enfocadas sobre todo al mejoramiento de la

infraestructura y el manejo de los procesos que necesitan un estándar de manejo principalmente.

En las oportunidades de crecimiento como empresa se tiene el tomar una serie de capacitaciones para poder tener un personal altamente competitivo y actualizado en base a los nuevos estándares de trabajo en la parte odontológicos.

Para mantener un estándar de calidad se debe tomar en cuenta esta matriz sobre todo en el servicio al cliente porque es crucial que los pacientes generen una recompra y no perder por mala atención y clientes insatisfechos.

### 3.1.9 Cadena de Valor de la Organización

Dentro de toda institución la cadena de valor cuenta con dos lineamientos uno es las actividades primarias que implican toda la gestión directa de trabajo y servicio y las actividades secundarias que dan soporte, con todo el apoyo a las primeras actividades.

Ilustración 9: Cadena de valor de la clínica dental Diamond Dent.



## **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

El enfoque principal para implementar un plan de gestión gerencial, propone el uso de recursos fundamentales y útiles para lograr objetivos tanto a nivel de procesos operativos como administrativos y tecnológicos. Al mismo tiempo, en estos procesos también se implementan las estrategias y políticas desarrolladas por la dirección de la empresa. Este es un plan de acción global que define todas las tareas necesarias dentro de este proceso se requiere de un trabajo administrativo especial para cumplir su correcta función.

Se plantea la ejecución de las acciones estudiadas de acuerdo a los lineamientos que se puede aplicar para la clínica odontológica que se deben centrar en los pilares y los indicadores de áreas de gestión como son:

- Gestión gerencial de la dirección
- Gestión administrativa y de recursos humanos
- Gestión financiera
- Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística
- Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones
- Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Dentro de este plan se toma en cuenta que cada acción debe ir acompañada con un delegado de cumplimiento que tenga cercanía con el área de trabajo es decir que esté dentro del departamento operativo o administrativo para que pueda desempeñar un papel correcto frente a las necesidades que la empresa solicite.

#### **3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

Los resultados de este plan se materializan con el seguimiento al desarrollo estratégico de la entidad, el avance en la implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, el cumplimiento del plan de desarrollo de la institución, enfocada hacia el mejoramiento continuo de los

procesos de salud y garantizando la oportunidad, seguridad, accesibilidad, pertinencia y continuidad en la prestación de servicios.

### 3.2.1.1 Organigrama Estructural

#### Estrategia 1:

Mejoramiento del sistema de gestión gerenciales para lo cual se plantea el manejo de un sistema de estructura para definir los roles de cada departamento permite a cada funcionario analizar las líneas donde se encuentran trabajando para así lograr una distribución efectiva de los departamentos con un organigrama.

#### Actividad:

- Levantar un proceso del sistema de manejo de los procesos de gerencia.
- Elaborar un organigrama para gestión de cada departamento.
- Diagramar un esquema de construcción de roles para función definir un manual de procesos para tener cada empleado con su hoja de ruta para sus gestiones.

#### Tabla de actividades:

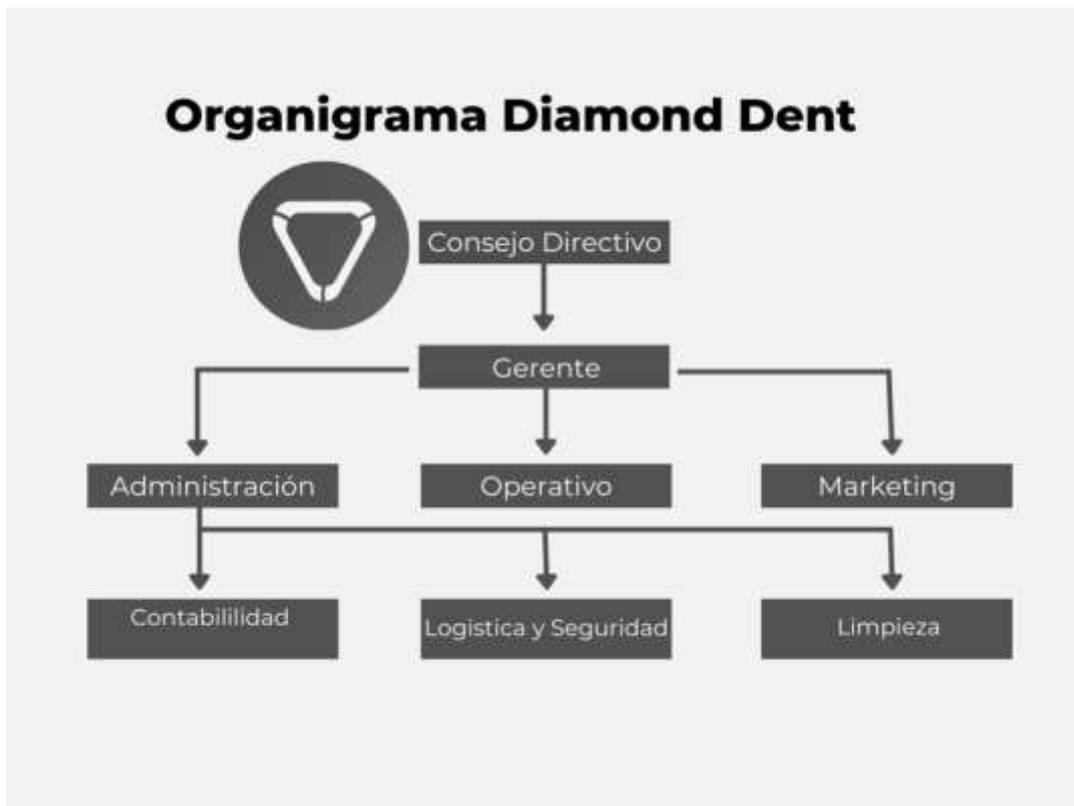
Tabla 5: Indicador de actividades gestión gerencial estructural de Diamond Dent.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Mejoramiento del sistema de gestión	Elaborar un organigrama para gestión de cada departamento.	Organigrama manejo de trabajo	Organigrama aprobado / Organigrama de gestión planteado.
	Levantar un proceso del sistema de manejo de los procesos de gerencia.	Lineamiento de los procesos	Gestión de procesos realizados / Procesos estimados por departamento.
	Diagramar un esquema de construcción de roles para función definir un manual de procesos para tener cada empleado con su hoja de ruta para sus gestiones.	Elaboración Manual de funciones	Manual de funciones aprobado / Manual de control estimado y plateado.

Autora: Gabriela Yépez (2022)

Para concepto de esta actividad luego de las reuniones con el personal se logró diagramar en conjunto un organigrama estructural de la empresa.

Ilustración 10: Organigrama de la clínica dental Diamond Dent



Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.1.2 Socialización del Diagrama Estructural.

#### Estrategia 2:

Se debe no solo plantear un lineamiento de estructura en el manejo de un organigrama sino también socializaron a través de una reunión de consejo directivo que ahora precede la gestión de toda logística y administración dentro de la clínica odontológica.

**Actividad:**

- Organización de un comité de socialización para el nuevo diagrama organizacional de la empresa.
- Elaborar una evaluación para valorar si luego de la charla el nuevo sistema está correctamente entendido por todo el personal, caso contrario ajustar la socialización y organizar una ronda de preguntas para solventar dudas.

**Tabla de actividades:**

Tabla 6: Indicador de socialización del organigrama estructural de Diamond Dent.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Socializaron a través de una reunión de consejo	Organización de un comité de socialización para el nuevo diagrama organizacional de la empresa.	Se realiza un informe técnico de control luego de la socialización mismo que tiene registro visual y en vídeo del proceso.	Sesión de socialización con el personal gestionada / Sesión planteado por el conejo
	Elaborar una evaluación para valorar si luego de la charla el nuevo sistema está correctamente entendido	Desarrollar un cuestionario para valoración de conocimiento planteado.	Valoración del cuestionario realizado / Cuestionario estructurado para valorar el conocimiento.

Autora: Gabriela Yépez (2022)

**3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos****3.2.2.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)**

Los indicadores de gestión administrativa permiten a cualquier empresa sin importar el rubro de trabajo.

**Estrategia 3:**

El objetivo es medir la efectividad del proceso de contratación inicial, la calidad del talento contratado y la rentabilidad de esos procesos. De esta forma, se pueden reducir y mejorar los costes y procesos de selección, así como los

perfiles de los candidatos y su adecuación a las vacantes. Los principales indicadores del área de selección son los siguientes.

**Actividad:**

- Realizar la capacitación por áreas con el aporte de todos los equipos multidisciplinarios, gestión administrativa, financiera y niveles operativos de los diversos servicios
- Monitoreo y evaluación de los procesos vigentes
- Valorar en base los indicadores un plan gestión y cambiar con el tablero de tareas la gestión del trabajo donde se señala los siguientes indicadores:

**Tabla de actividades:**

Tabla 7: Revisión y desarrollo de actividades:

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Medir la efectividad del proceso de contratación inicial, la calidad del talento contratado.	Monitoreo y evaluación de todo el personal	Implementar un proceso de selección para todo el personal.	Número de funcionarios capacitados y cumplen con el perfil/ Número de funcionarios que requieren capacitación
	Valorar en base los indicadores un plan de trabajo con el personal proponer el tablero de tareas por cada perfil	Desarrollar cada valoración en base al tablero de tareas	Indicadores planteados para cada perfil / Indicadores que se logra cumplir con el personal.

Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.3 Gestión Financiera

El manejo de los recursos financieros constituye herramientas que las empresas pueden utilizar para realizar un análisis financiero del estado de su negocio durante un período de tiempo. Facilitan la comparación y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito económico y financiero.

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

#### Estrategia 4:

Definir un presupuesto de cada área donde se maneja el negocio definiendo los costos fijos y variables para la gestión de trabajo conjuntamente con un sistema de gestión.

#### Actividad:

Luego del análisis se determina los indicadores de gestión para finanzas que deben incluir en el diagrama de valoración de la gestión comercial

- Proyección de tratamientos
- Forecast
- Análisis trimestral
- Proyección de metas para 5 años
- Indicadores de cumplimiento KPIS y ROI

#### Tabla de actividades:

Tabla 8: Indicador gestión financiera

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Definir un presupuesto de cada área donde se maneja el negocio definiendo los costos fijos y variables para la gestión de trabajo conjuntamente con un sistema de gestión.	Proyección de tratamientos odontológicos estimados en servicios.	Establecer un proceso de estimación para la venta de los servicios	Ventas estimadas en base a los servicios / ventas realizadas en el periodo de gestión comercial.
	Definir Presupuesto	Desarrollo de estrategias para gestión del presupuesto	Estrategias para control del presupuesto estimado / Estrategias cumplidas con el presupuesto planteado.
	Kpi's de rendimiento y ROI	Medición de indicadores de cumplimiento	Valoración de indicadores planteados para el periodo de gestión / Valoración de los indicadores en base a cumplimiento.

Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.3.2 Evaluación Presupuestaria por Áreas (proyección cinco años)

Después de la realización del estudio de utilización de recursos, se deben llevar a cabo dos fases para asegurar la utilización de los fondos:

#### Estrategia 5:

Establecer un presupuesto de manejo dentro de la clínica en función a los lineamientos que se define con gerencia tanto para cubrir costos fijos y variables.

#### Actividad:

- Manejo de los nuevos lineamientos en base a las cantidades de soporte de la empresa.
- Definir un estado financiero.
- Analizar los lineamientos de gastos fijos y variables.

#### Tabla de actividades:

Tabla 9: Manejo de recursos y presupuestos.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Establecer un presupuesto de manejo dentro de la clínica en función a los lineamientos que se define con gerencia tanto para cubrir costos fijos y variables.	Manejo de los nuevos lineamientos en base a las cantidades de soporte de la empresa.	Definir costos fijos y variables en base a los gastos	Planteamiento de estados financieros estimados / Estados financieros cumplidos.
	Definir un estados financieros Analizar los lineamientos de gastos fijos y variables	Contar con la aprobación del proceso de gestión contable	Reporte financiero mensual cumplidos / Reportes financieros plateados en base a la aprobación.

Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.3.3 Presupuesto estimado plan de gestión

Dentro del sistema de recaudación es importante tomar en cuenta que todos los valores que corresponden generalmente a saldos impagos de facturas o cuentas de cobro emitidas por el deudor (empresa o persona física) con el objeto de prestar servicios odontológicos. Es importante tener en cuenta que el propósito de las cobranzas es cobrar dinero de todas las facturas impagas antes de su vencimiento. Esto depende del buen flujo de efectivo y no detiene las operaciones. Aunque también puede considerar cerrar nuevos acuerdos de pago con el deudor en base a su capacidad de pago.

#### **Estrategia 6:**

Para estructurar un proceso de lineamiento de crédito la empresa debe tomar en cuenta el riesgo de la gestión de cartera por cobrar para lo cual se establece ciertos parámetros para que el paciente pueda acceder a los mismos.

#### **Actividad:**

Luego del análisis se determina los indicadores de gestión para finanzas que deben constar en el presupuesto.

#### **Tabla de actividades:**

Tabla 10: Análisis de presupuesto de gestión financiera.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Estructurar un proceso de lineamiento de crédito la empresa debe tomar en cuenta el riesgo de la gestión de cartera por cobrar para lo cual se establece ciertos parámetros para que el paciente pueda acceder a los mismos.	Determina los indicadores de gestión para finanzas que deben constar en el presupuesto	Establecer el presupuesto estimado en base de costos fijos y variables.	Estado financiero logrado / Estado financiero estimado

Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.3.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

#### Estrategia 7:

Realizar un levantamiento de información de la capacidad Instalada.

#### Actividad:

Definir los indicadores para la gestión de logística y el manejo de suministros.

#### Tabla de actividades:

A continuación, la capacidad instalada de la Clínica

Tabla 11: Capacidad relativa estimada mensual anual.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Realizar un levantamiento de información de la capacidad Instalada.	Definir los indicadores para la gestión de logística y el manejo de suministros.	Sistema informático de control interno logístico	Generar reportes a través del sistema informático / Reportes generales de la capacidad instalada

Autora: Gabriela Yépez (2022)

#### 3.2.3.4.1 Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos

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.

## Evaluación de Movimiento de Inventarios

### Estrategia 8:

La gestión y manejo de inventario se puede hacer con las herramientas tradicionales como gestión y manejo en Kardex o también bajo la gestión de un sistema usando los códigos de barras para ingreso y salida.

### Actividad:

Implementar un sistema de Administración de Inventario.

### Tabla de actividades:

Tabla 12: Indicador de inventarios

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Manejo por sistema	Implementar sistema de administración de inventario	Diseño de un diagrama de control de inventario	Valoración del diagrama de inventario aprobado / Diagrama estructurado general
Manejo manual por Kardex			

Autora: Gabriela Yépez (2022)

### 3.2.3.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

### Estrategia 9:

Definir el sistema de gestión de registros de la información de esa forma determinar sobre qué haremos una medición y luego gestionar todo el tráfico de los datos.

### Actividad:

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

- Podemos entender la medida como un acto de apropiación valor numérico del objeto probado. La dimensión contiene el tipo de datos serán recolectados, estos datos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

### Tabla de actividades:

Para medir el progreso del proyecto, los datos esperados se compararon con el valor está programado, por lo que los indicadores de progreso básicamente se verán como cuantificación o atribución.

Tabla 13: Gestión Tecnológica

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Definir el sistema de gestión de registros de la información de esa forma determinar sobre qué haremos una medición y luego gestionar todo el tráfico de los datos.	Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)	Identificar la demanda insatisfecha de los servicios	Valoración encuesta de servicio al cliente respondida / Encuesta de servicio plantada
	Podemos entender la medida como un acto de apropiación valor numérico del objeto probado. La dimensión contiene el tipo de datos serán recolectados, estos datos pueden ser cuantitativos y cualitativos	Identificar la productividad del servicio acorde a su cartera de servicios	Indicadores de rendimiento cumplidos por cada área de servicio en base a los especialistas / Indicadores generales de cumplimiento en el centro
		Control monitoreo del sistema	Tabla de control de cumplimiento de base de datos y sistemas / Tabla de manejo y control de procesos estimados

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

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

#### Estrategia 10:

Dividir la clínica en secciones de atención odontológica..

#### Actividad:

- Establecer un plan y un programa concreto para cada división.

- Asegurar que se desarrollen las operaciones y actividades correctas.
- Hacer posible que cada empleado contribuya al alcance de sus objetivos.
- Controlar que las acciones que se ponen en práctica sean las mismas que las establecidas en los planes.

#### Tabla de actividades:

Tabla 14: Indicadores de atención y servicio.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Dividir la clínica en secciones de atención odontológica.	Estableciendo un plan y un programa concreto para cada división.		
	Asegurando que se desarrollen las operaciones y actividades correctas.	Sistema de control interno	Informes por cada departamento de trabajo dentro de la clínica / Informes generales sobre el control interno
	Haciendo posible que cada empleado contribuya al alcance de sus objetivos.		
	Controlar que las acciones que se ponen en práctica sean las mismas que las establecidas en los planes.	Sistema de control externo	Matriz de evaluación de cumplimiento de procesos / Matriz de control de sistema externo

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

### 3.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN

El control, análisis y evaluación están centrados en dos pilares fundamentales:

Para el propósito de desarrollo de este plan se genera una tabla de análisis para valorar y monitorear todo el avance de cada estrategia.

#### Tabla de actividades:

Tabla 15: Monitoreo de indicadores.

Área de Gestión	Indicador	Monitoreo	Plazo	Responsable
<b>Administrativa</b>	Personal de control de organigrama	Mensual	1 mes	Departamento de Administración
	Reuniones de socialización de los planes			
	Actividades con los equipos			
<b>Talento Humano</b>	Formación a personal de la clínica	Mensual	1 mes	Departamento de Administración
	Horas laborales			
<b>Gestión Financiera</b>	Costo por mantener el negocio	Mensual	3 meses	Departamento de Contabilidad
	Costo para los clientes			
	Costo de gastos fijos y variables			
<b>Gestión Operativa</b>	Manejos de desarrollo operativo	Mensual	1 mes	Departamento de personal operativo y gestión
<b>Abastecimiento y logística</b>	Insumos y sistemas de control	Mensual	1 mes	Departamento de Administración
<b>Marketing y Tics</b>	Manejo de la publicidad	Mensual	1 mes	Departamento de Marketing y Sistemas
	Manejo de sistemas			

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

Para poder valorar el nivel de cumplimiento de trabajo en el sistema del plan de gestión gerencial se toma en cuenta:

Tabla 16: Valoración en indicadores de porcentaje de evaluación.

Líneas de indicadores para cumplimiento de metas		
75% a 100%	Se llegó al objetivo	<b>Excelente 100%</b>
74% a 55%	Solo la mitad de objetivos	<b>Medio se llegó al 70%</b>
54% a 1%	No Se llegó a los objetivos y se debe analizar el porqué	<b>Negativo menos de 65%</b>

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

Si se ha logrado más del 90% el cumplimiento debe señalarse por qué se logró cumplir con el objetivo, si no se pudo lograr el desarrollo el manejo siempre es importante manejar de mejor forma cuál es el plan y construir un plan que mejore el objetivo para que se logre el cumplimiento.

En base a la capacidad operativa de la infraestructura de la clínica se puede evaluar la capacidad de desarrollo y gestión de trabajo y manejo del mismo.

Evaluar el desempeño de cada especialista de acuerdo a indicadores de gestión.

Establecer indicadores desde 1 al 10 donde 1 es el más bajo 5 medio y 10 excelente de los indicadores de gestión dos se manejan internamente y otro establece el paciente.

Tabla 17: Indicadores de monitoreo y gestión.

Especialista	Operación	Manejo	Servicio
Dr. Jorge Ordoñez	8	8	7
Dr. Pérez Chávez	9	8	10
Dr. Armijos Paul	7	9	9

Fuente: Gabriela Yépez (2022)

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

Como resultado del análisis se crea un plan de gestión gerencial estratégico, teniendo en cuenta los elementos del modelo de negocio apertura a nuevos mercados y sobre todo el manejo de servicios. Por lo tanto, es descubrir la mejor manera de administrar la organización en el proceso de sus actividades diarias, así como a mediano y largo plazo.

Entonces, en términos de control, se toma en cuenta todo lo que se puede controlar y/o monitorear su desempeño mientras se evalúa la retroalimentación a la medición y comparar el resultado, efecto o producto con el resultado esperado. Una diferencia importante entre los dos es que el monitoreo se enfoca en: actividades, cronogramas, recursos, resultados y costos; mientras anota gastar para lograr diferentes logros para completar la estrategia.

#### **4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

En todos los proyectos, existen limitaciones sobre todo en los procesos de gestión gerencial además de los riesgos que deben considerarse y abordarse para garantizar el éxito final del proyecto. Los gerentes de proyecto deben ser conscientes de tres limitaciones principales: tiempo, alcance y costo. A menudo se les llama triángulo dentro de los tres o los límites de gestión de proyectos. Cada restricción está relacionada con las otras dos; Por lo tanto, por ejemplo, aumentar la escala del proyecto puede requerir más tiempo y dinero, mientras que la velocidad del cronograma del proyecto puede reducirse, pero también reduce el volumen.

Limitantes del tiempo: Las restricciones de tiempo se aplican al cronograma del proyecto de gestión gerencial, incluidos los plazos para cada etapa del proyecto, así como la fecha del producto final.

Límites del alcance: el alcance de un proyecto define sus objetivos, productos, características y funciones específicas, así como las tareas requeridas para completar el proyecto.

Manejo y contención de costos: el costo de la implementación de este proceso, a menudo denominado presupuesto del proyecto. Cabe recordar que el costo no solo se refiere al dinero físico, sino que también incluye el costo de la mano de obra, los proveedores, el control de calidad y otros factores.

## **4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

La clínica dental no tiene un plan estratégico de gestión gerencial, con el enfoque para los objetivos que quiere lograr por lo cual necesita una guía práctica de cómo lograr esos objetivos en un documento formal conocido por todos los miembros de la organización y que no solo sea socializado, sino que sea puesto en práctica en todas las áreas de la empresa.

Dentro de la clínica no están claramente definidas las políticas, lineamientos y reglas que deben seguir los asociados dentro de la organización. La clínica emplea a dos profesionales que se especializan en brindar servicios de calidad a sus usuarios y brindan una amplia cartera de servicios a los clientes en esta industria.

## **4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.3.1 Conclusiones**

- El resultado fue la recopilación de la documentación técnica necesaria para estructurar el plan de gestión gerencial que se debe implementar para lograr el desarrollo operativo y administrativo del centro odontológico Diamond Dent, organizado en forma de trabajo en todas las áreas tanto

operativa como de infraestructura operacional, contribuyendo así a la facilidad de comprensión y operación.

- Para establecer un lineamiento de trabajo operacional dentro de la empresa es necesario tomar un tiempo para el levantamiento de todos los datos técnicos y operativos que se requieren para así plantear un ajuste de presupuestos y que este plan sea implementado de la mejor manera posible sin descuidar ninguna área para que se noten los cambios internos para beneficio de los pacientes externos.
- El análisis FODA en este negocio permite analizar cada uno de los factores que influyen en la planificación comercial relacionados con la creación de la estrategia de negocios y plan de gestión. Finalmente, se determinó el estado actual del modelo del negocio y sus servicios para tener una línea de acción juntamente con el análisis de satisfacción del cliente.
- La implementación del plan incluye un proceso de socialización y formación a todo el personal de la clínica odontológica todos ya que se debe analizar todos los elementos necesarios para asegurar la implementación de las actividades planificadas dentro del plan de gestión y que se pueda evaluar su correcto funcionamiento y seguimiento.

#### **4.3.2 Recomendaciones**

- Se recomienda a la empresa odontológica Diamond Dent seguir todo el proceso y los lineamientos planteamos en este proceso de gestión gerencial, manteniendo las estructuras y especificaciones descritas durante todo el proceso de investigación, análisis y desarrollo, y de esta forma mantener y mejorar la satisfacción del cliente llegar a sus clientes potenciales como un conjunto de estrategias para lograr una mejor

competitividad empresarial dentro del sector que es bastante competitivo un ajuste en los planes de gestión puede ser decisivo para lograr nuevos clientes.

- Dentro de los planteamientos de fortaleza y oportunidad se analizó que no todo el personal estaba dispuesto a formarse y seguir capacitándose lo cual es importante tomar en cuenta ya que la empresa invierte en generar nuevos clientes diariamente pero todo el proceso va de la mano directamente con el personal operativo por lo cual se recomienda formaciones y evaluaciones de los planes de gestión internas por lo menos trimestral o mensual para estar con todo el equipo en las mejores condiciones competitivas.
- En la empresa es totalmente entendible que el presupuesto de implementación de todo el plan de gestión supere los establecidos para inversión por lo cual se puede establecer un proceso de gestión parcial priorizando los procesos más importantes sin descuidar el constante seguimiento y la implementación puede desarrollarse por etapas para que sea lo más práctico posible.
- Un proceso de gestión gerencial y operativa dentro de una empresa puede resultar un tanto tedioso y complicado de implementar por tema de tiempo y recursos sin embargo el constante mejoramiento empresarial alineado con el manejo correcto de los ODS puede ser un pilar fundamental para que la empresa pueda llegar a un siguiente nivel dentro del campo de la odontología y convertirse en un referente de estos servicios en la capital del Ecuador y porque nó expandirse a otras ciudades y provincias a través del sistema de franquicia.

## REFERENCIAS

- Moreira Delgado Mercedes de la C.(2022) La gestión por procesos en las instituciones de información. ACIMED.
- Hernández-Peña, Alejandro Miguel , Ruiz-Fuentes, Daysi , Almaguer-Torres, Rosa Mercedes (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, XX(1),1-11.
- Medina León, Alberto, Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández-Nariño, Arialys, & Comas Rodríguez, Raúl. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 27(2), 328-342.
- Vivanco Vergara, María Eugenia. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Revista Universidad y Sociedad, 9(3), 247-252.
- Parra Ferié, Cecilia, Rhea González, Bertha Soraya, & Gómez Román, Conrado Ernesto. (2019). Procedimiento metodológico para el estudio de procesos servuctivos de restauración. Contaduría y administración, 64(1)
- Romero, Gerardo Enrique, & Salazar, Dalmary (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. Multiciencias, 6(1),0.
- Hernández Ortiz, Joana y Gomez Torres, DaneliaUna aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Escola Anna Nery [online]. 2010, v. 14, n. 3 [Accedido 25 Julio 2022] , pp. 625-632.

Leal de Valor, D.Y., Bolívar de Muñoz, M.E., & Castillo Torrealba, C.O.. (2011).

La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24)

Cedeño Velasco, Alexander Pavel, Asencio Cristobal, Luis Roberto, & Villegas

Alava, Milton Alexander. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200.

Cuenca-Fontbona, Joan, Compte-Pujol, Marc, Martín-Guart, Ramón, & Matilla,

Kathy. (2022). Desarrollo de un nuevo modelo de evaluación competencial para la selección de una agencia de relaciones públicas y comunicación. *Revista de Comunicación*, 21(1), 137-157. Epub 13 de abril de 2022.

Mallar, Miguel Ángel. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1).

Ricardo Cabrera, Henry, Medina León, Alberto, & Puentes Andreu, Manuel.

(2017). PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS CON CONTRIBUCIÓN A LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS NORMALIZADOS. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 271-277.

Serrano Gómez, Lupita, & Ortiz Pimiento, Néstor Raúl. (2012). Una revisión de

los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.

Pulido-Rojano, Alexander D., Ruiz-Lázaro, Alex, & Ortiz-Ospino, Luis Eduardo.

(2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de

- riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 56-67.
- Peña Ariza, Lina Vanessa, & Felizzola Jimenez, Heriberto Alexander. (2020). Optimización de la capacidad de producción en una empresa de alimentos usando simulación de eventos discretos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(2), 277-292.
- Serrano Gómez, Lupita, & Ortiz Pimiento, Néstor Raúl. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
- López Abreu, Orlando Lucilo, García Muñoz, José Julián, Batte Monter, Irving, & Cobas Vilches, María Elena. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUMECENTRO*, 7(4), 196-215.
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración* (6a ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Epísteme.
- Eduarte Ramírez Alexandra. Calidad en el servicio al cliente. *Rev. cienc. adm. financ. segur. soc* [Internet]. 1999 Jan [cited 2022 Aug 05]; 7( 1): 41-44.
- Leyva Haza, Julio, & Guerra Véliz, Yusimí. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260. Epub 22 de junio de 2020.
- Chiriboga Cisneros, E. F., Pérez Zulueta, M. A., Hidalgo León, J. A., & Fuentes Torres, A. (2018). Modelo de gestión GAP y la maximización en el nivel de satisfacción del cliente: caso Restaurante Casa Blanca. *REVISTA*

CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 5, 1–23.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.162>

Vera, Jorge, & Trujillo, Andrea. (2018). El efecto de la calidad del servicio en la satisfacción del derechohabiente en instituciones públicas de salud en México. *Contaduría administración*, 63(2)

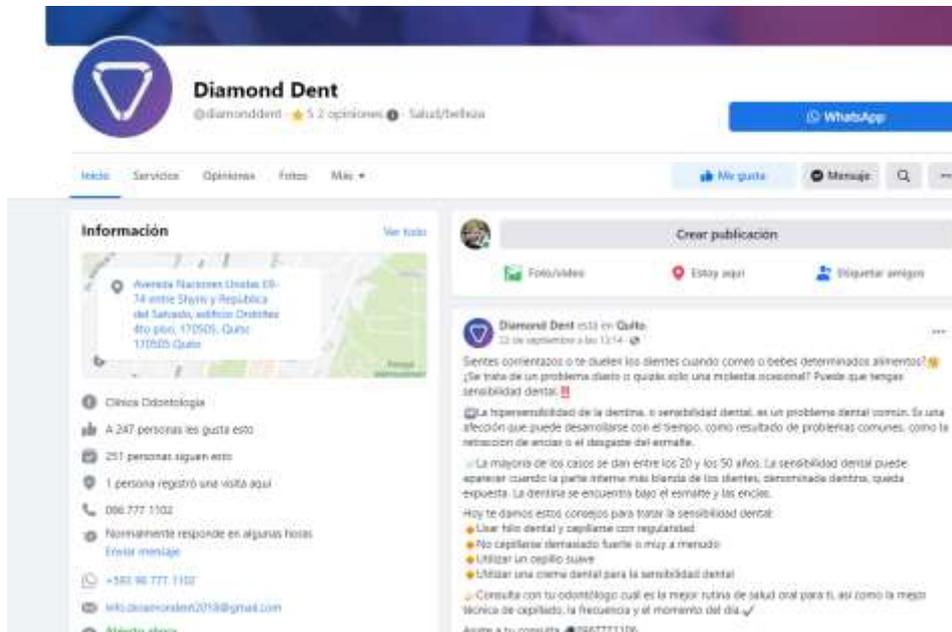
Zamberlán, C., Calvetti, A., Reinstein de Figueiredo, T., Dei Svaldi, J., & Heckler de Siqueira, H.C. (2011). Técnicas de observación y la temática calidad de vida: una revisión integrativa.

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Fan Page



## Campañas Digitales

¿Sientes corrientazos o te duelen los dientes cuando comes o bebes determinados alimentos? 😬

¿Se trata de un problema diario o quizás solo una molestia ocasional? Puede que tengas sensibilidad dental. !!

➡ La hipersensibilidad de la dentina, o sensibilidad dental, es un problema dental común. Es una afección que puede desarrollarse con el tiempo, como resultado de problemas comunes, como la retracción de encías o el desgaste del esmalte.

✅ La mayoría de los casos se dan entre los 20 y los 50 años. La sensibilidad dental puede aparecer cuando la parte interna más blanda de los dientes, denominada dentina, queda expuesta. La dentina se encuentra bajo el esmalte y las encías.

Hoy te damos estos consejos para tratar la sensibilidad dental:

- ◆ Usar hilo dental y cepillarse con regularidad
- ◆ No cepillarse demasiado fuerte o muy a menudo
- ◆ Utilizar un cepillo suave
- ◆ Utilizar una crema dental para la sensibilidad dental

👉 Consulta con tu odontólogo cuál es la mejor rutina de salud oral para ti, así como la mejor técnica de cepillado, la frecuencia y el momento del día. ✓

Asiste a tu consulta 📞 0967771106

Nos encontramos en frente de C.C. Quicentro Shopping en la Av. NNUU y Shyris. Quito.

#diamonddent #sensibilidad #dentista #odontologiaecuador #odontologouio



Tener una sonrisa impecable **no solo es cuestión de estética o moda, debes irte chequeando por salud.** Una boca saludable te evitará enfermedades periodontales sumamente dolorosas en el futuro. 🦷

Nuestro centro de especialidades Odontológicas está capacitado y preparado para atenderle de forma profesional ✓ ayudando a mejorar su salud bucal.

**Contamos con diferentes servicios:**

🦷 Endodoncia

🦷 Cirugía

🦷 Ortodoncia

🦷 Periodoncia

**Opiniones de los pacientes:**

- ¡¡El mejor lugar para que los pequeños y grandes revisen su salud bucal!! Atención de primera
- Excelencia en el servicio profesional y personal



**Diamond Dent**  
Clínica Dental

**Recuerda que  
ofrecemos los  
servicios de:**



Endodoncia



Cirugía



Ortodoncia



Periodoncia



Odontopediatría



Rehabilitación oral



Diseño de Sonrisa

**Y mucho más...**