



**UNIVERSIDAD DE LAS**  
**AMÉRICAS**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE  
SALUD

***PLAN DE RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES  
ODONTOLÓGICAS ABC DENTAL CENTER,  
AMAGUAÑA-QUITO, ECUADOR***

**AUTOR**

JUAN SEBASTIÁN PACHACAMA GUANOTOA

**TUTOR**

PHD. CRISTINA PÉREZ RICO

**AÑO**

2022-2023

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I .....	3
REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	14
OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	14
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS .....	15
CAPITULO II .....	16
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE ABC DENTAL CENTER .....	16
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	18
DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	18
CAPITULO III .....	23
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	23
III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	23
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL PEST .....	23
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER) .....	26
ANÁLISIS FODA.....	29
CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	31
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	33
GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN.....	33
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.....	34
GESTIÓN FINANCIERA .....	35
GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA.....	37
GESTIÓN DE MARKETING .....	37
GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES .....	38
GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN.....	38

CAPÍTULO IV.....	42
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	42
LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....	42
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
GLOSARIO.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS.....	47
ANEXO 1: GUIÓN DEL GRUPO DE ENFOQUE.....	47
ANEXO 2: GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.....	49
ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	50
ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	51
ANEXO 5: ANÁLISIS FODA CRUZADO.....	53

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo plantear estrategias para ejecutar el plan de estructuración en el marco de los procesos gerenciales, administrativos, financieros, logísticos, tecnológicos y de servicios del centro de especialidades odontológicas ABC DENTAL CENTER en Amaguaña, Quito, poniendo énfasis en el diagnóstico de las áreas funcionales, estructuración organizacional, gestión de recursos humanos y gestión financiera. La metodología cualitativa fue seleccionada para el diagnóstico de las áreas funcionales, donde los instrumentos usados para la recolección de datos fueron la observación, grupo de enfoque del personal interno, entrevistas estructuradas a los profesionales externos y revisión documental.

Dentro de las fortalezas, se determinó la presencia de un ambiente laboral saludable, en el cual prima el compañerismo, compromiso y productividad de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, incluso se constató la presencia de una dirección familiar que puede generar ventajas competitivas como planeamiento a largo plazo y rapidez en la toma de decisiones. Mientras que en las debilidades, se pudo precisar la ausencia de una identidad y cultura corporativa que condiciona a la supervivencia de la institución sin planificación estratégica basada en objetivos institucionales. En el tema de recursos humanos las actividades no están totalmente definidas para cada puesto de trabajo, provocando desorganización en las áreas funcionales y confusión por parte de los colaboradores. Además, en el área de finanzas no se comprobó la formulación de estados financieros y políticas que soporten la estructura económica del centro de especialidades.

Se concluyó que la necesidad de llevar a cabo una estructura administrativa en la empresa fue primordial y urgente para su posicionamiento como referente en atención odontológica de calidad enfocada a resolver las necesidades de los clientes, superar sus expectativas, establecer vínculos de confianza y fidelización, así como beneficiar al equipo de trabajo y al desarrollo institucional. Se planteó la ejecución de este proyecto con el fin de implantar el concepto de planeación estratégica continua.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, gerencia, administración, calidad.

## **ABSTRACT**

The aim of this investigation was to propose strategies to execute the structuring plan within the framework of the managerial, administrative, financial, logistical, technological and service processes of the ABC DENTAL CENTER dental specialties center in Amaguaña, Quito, emphasizing the diagnosis functional areas, organizational structuring, human resources management and financial management. The qualitative methodology was selected for the diagnosis of the functional areas, where the instruments used for data collection were observation, internal staff focus group, structured interviews with external professionals, and documentary review.

Among the strengths, the presence of a healthy work environment was determined, in which camaraderie, commitment and productivity of each of the members of the work team prevail, even the presence of a family management that can generate competitive advantages was verified. such as long-term planning and speed in decision making. While in the weaknesses, it was possible to specify the absence of a corporate identity and culture that conditions the survival of the institution without strategic planning based on institutional objectives. On the subject of human resources, activities are not fully defined for each job position, causing disorganization in the functional areas and confusion on the part of the collaborators. In addition, in the area of finance, the formulation of financial statements and policies that support the economic structure of the center of specialties was not verified.

It was concluded that the need to carry out an administrative structure in the company was paramount and urgent for its positioning as a benchmark in quality dental care focused on solving the needs of clients, exceeding their expectations, establishing bonds of trust and loyalty, as well as how to benefit the work team and institutional development. The execution of this project was proposed in order to implement the concept of continuous strategic planning.

Keywords: Strategic planning, management, administration, quality.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### INTRODUCCIÓN

El progreso de una institución de salud debe responder a los retos impuestos por los factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales que se presentan concurrentemente. Dentro de estos condicionantes podemos mencionar: el desarrollo tecnológico en el área clínica que eleva la calidad de atención brindada y la productividad del centro de salud, el progreso socioeconómico de la región, las políticas que gobiernan el territorio y otros factores que convierten a una institución de salud en una entidad compleja en la que el área administrativa y los profesionales clínicos se convierten en el objetivo de la planificación estratégica (Álvarez & Faizal, 2013).

El desarrollo de competencias administrativas, financieras y organizacionales permiten a las empresas resolver problemas de funcionamiento y sostenibilidad generadas por el entorno. Sin embargo, el planteamiento de estrategias se vincula directamente a las metas y enfoque establecidos por el área gerencial de la institución de salud, y en función de las necesidades del establecimiento en el periodo de análisis.

El sector odontológico es clasificado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012), mediante la clasificación ampliada de las actividades económicas (CIUU REV. 4.0) como “Actividades de atención odontológica de carácter general o especializado” con el código Q8620.02. Estas actividades se pueden realizar en el ámbito público o privado. Según García (2014), dentro del campo odontológico, a pesar del incremento de la actividad dental privada, se generan dificultades que se consolidan concretamente en la ausencia de gestión administrativa y operacional de los distintos consultorios y clínicas odontológicas, que convierte a esta situación en una problemática multifactorial.

Un gran porcentaje de establecimientos odontológicos privados son manejados por odontólogos que asumen el papel de operativos y gerentes de sus negocios simultáneamente, los mismos que no alcanzan el nivel siguiente de competitividad en el campo laboral en vista de su escaso o limitado conocimiento de gestión de instituciones de salud. El enfoque operativo es el motor que dirige y mantiene a los establecimientos dentales en el radar del mercado, empero la reducida capacidad gerencial limita a una visión de “carpe diem” y no genera una proyección de un tipo de empresa, que, si es

aprovechado al máximo, se puede generar grandes beneficios para los stakeholders involucrados en el giro del negocio.

En Colombia, Ariza (2017), realizó un análisis del rol desempeñado por los profesionales en odontología sobre la gestión gerencial en la ciudad de Bogotá DC. Se evidenció que el enfoque de la mayoría de los odontólogos es netamente clínico y afirma que desarrollar una perspectiva crítica administrativa es importante para los retos actuales del sector dental. En este sentido el pensum estudiantil de la formación superior debe ajustarse a la realidad y aportar con conocimientos administrativos a los estudiantes, puesto que la oferta de cargos odontológicos requiere cada vez mayor desenvolvimiento en el tema gerencial.

En el país antes mencionado se desarrolló un plan de estructuración de la clínica Unident Odontología SPA, dirigido por Hernández, Jiménez & Oyola (2021), el cual realizó encuestas enfocadas a los colaboradores y clientes para determinar la viabilidad de la planificación estratégica. Dentro del análisis el 75% de colaboradores manifestó la importancia de llevar a cabo esta actividad y el 100% de estos determinó que existe un compromiso para reestructurar y mejorar los procesos internos en la empresa Unident SPA. Hernández, Jiménez & Oyola (2021), mencionan que, en el contexto de demanda, un 36,6% de los clientes solicitaron que se mejore el espacio correspondiente al aparcamiento de los autos. Este ejemplo de relación directa con la satisfacción del cliente es esencial para que la empresa busque soluciones necesarias que ayuden a la fidelización de los usuarios.

David (2013), menciona que la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, tomando en cuenta el propósito de crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferente para el futuro. De esta manera una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. En el campo odontológico, la planificación estratégica se muestra como una herramienta de aplicación en situaciones de implementación o reestructuración de instituciones odontológicas.

En Ecuador, García (2021) elaboró la planeación estratégica para el periodo 2021 para la clínica de especialidades dentales OM Dental en la ciudad de Cuenca, en este plan determinó que el enfoque gerencial al proyecto propuesto fortalece la estructura organizacional, financiera y operativa además de estrechar lasos de amistad con clientes y potenciar su fidelización.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

Con toda la información valiosa propuesta con anterioridad se expone la situación actual de esta institución de salud y la problemática que guía a la formulación del proyecto en cuestión.

ABC DENTAL CENTER es una Clínica de Especialidades Odontológicas que fue fundado por la Dra. Betty Guanotoa en el año 1995, el cual empezó en un espacio de 20m<sup>2</sup> adecuado dentro de su hogar con un cubículo odontológico ofreciendo servicios de odontología general. Durante sus 24 años de funcionamiento, el establecimiento ha ido evolucionando clínicamente ofreciendo tratamientos de calidad a sus pacientes. Dentro de su cartera de servicios se encuentran especialidades como: endodoncia, cirugía oral, ortodoncia, odontopediatría y rehabilitación. Actualmente cuenta con dos localidades. El local matriz, que posee 3 equipos odontológicos, 4 profesionales, 1 auxiliar y una recepcionista, los cuales laboran 40 horas semanales; y adicionalmente un local anexo, que abre solamente bajo previa cita según la disponibilidad de los profesionales de la locación matriz.

Durante el vasto tiempo de funcionamiento de ABC DENTAL CENTER, si bien, los ingresos han permitieron sostener el negocio, las dificultades actuales están generando un estancamiento administrativo y clínico, tales como la feroz competencia en alza y muchas veces desleal, las políticas económicas nacionales que condicionan el crecimiento empresarial, el aumento de demanda y clientes cada vez más exigentes, entre otros.

El desconocimiento administrativo de los socios ha restringido la toma de decisiones organizacionales y el establecimiento de un sistema administrador que genere crecimiento y productividad. La falta de estructura organizacional junto a la asignación de funciones del personal, han provocado una saturación de los profesionales clínicos y administrativos, dificultando un desenvolvimiento adecuado del personal. Así mismo la ausencia de políticas y un sistema financiero/ contable han condicionado que la clínica sea indiferente con temas de presupuestos, estados financieros y manejo de inventario. De tal manera ante esta problemática multifactorial se pretende realizar un plan de reestructuración administrativa de la Clínica de Especialidades Odontológicas ABC DENTAL CENTER para el año 2023.

### ***ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA***

ABC DENTAL CENTER cuenta con tres socios de carácter familiar:

- Betty Elizabeth Guanotoa Lincango
- Nilo Manuel Pachacama Taco
- Juan Sebastián Pachacama Guanotoa



**Tabla 1: Datos Informativos de ABC DENTAL CENTER**

La institución se describe de manera general en este recuadro		
1	Razón social	Persona Natural (Betty Elizabeth Guanotoa Lincango)
2	Año de fundación	1998
3	Obligación a llevar contabilidad	No
4	Ubicación matriz	Amaguaña, Quito, Antonio Iglesias S4-76 y José Mejía PB/ a cinco cuadras del Parque Central de Amaguaña
6	Colaboradores internos	5
7	Especialistas externos	4
7	Actividad económica	Q86200202 - actividades de atención odontológica de carácter general o especializado
8	Capacidad de producción	Atención a 25 pacientes diarios (capacidad instalada)

**Fuente: Elaboración propia**

### **Área gerencial y de talento humano**

Dentro de la estructura organizacional, el consejo de los socios tiene el control de las decisiones gerenciales, sin embargo, la saturación de actividades de estos dentro de la clínica merma el rendimiento administrativo y produce un enfoque netamente operativo que impide una reestructuración a nivel de gerencia/gestión de la institución.

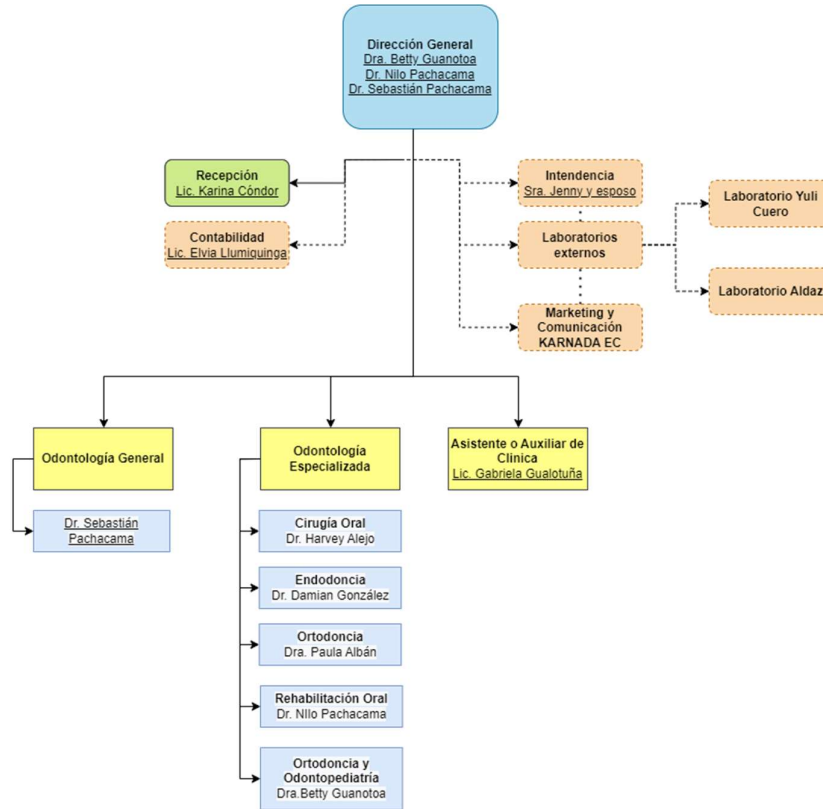
Las líneas y formas con trazo continuo dentro del organigrama propuesto en la Figura 1 representan el personal interno de la clínica, mientras que las líneas y formas con trazo discontinuo muestran a los colaboradores externos.

El personal interno lo constituyen: dos odontólogos especialistas, dos odontólogos generales, una auxiliar odontológica y una recepcionista/auxiliar de administración. Los colaboradores realizan sus actividades de acuerdo con el cargo en la clínica, sin embargo, el “manual de tareas y cargos” que está en desarrollo aún no se aplica impidiendo la especialización de funciones por cargo. Adicionalmente, ABC DENTAL CENTER cuenta con un área de laboratorio dental y área radiológica. Las actividades de estos segmentos son ejercidas por los odontólogos y auxiliar dental según las necesidades presentadas. Por estas razones expuestas, existe con frecuencia dificultades en el flujo de operaciones y saturación de las actividades por cada área de funcionamiento.

El personal externo trabaja por prestación de servicios profesionales. En el área de contabilidad y de marketing está a cargo de un profesional externo respectivamente, dos

personas ayudan en el área de intendencia, mientras que, en el área clínica, se encuentran dos laboratorios dentales externos y tres odontólogos especialistas.

**Figura 1 Organigrama de la estructura organizacional de ABC DENTAL CENTER**



**Fuente: Elaboración propia**

En este ámbito, la comunicación entre el personal es verbal de forma vertical, mientras que la supervisión se desarrolla informalmente.

### Área financiera y contable

La clínica odontológica carece de un sistema contable especializado. La contabilidad es manejada desde la razón social de “persona natural” y por tal motivo se requiere una migración a otro régimen dictaminado por el SRI para obtener nuevos beneficios como empresa. Por otro lado, la carencia de cultura financiera impide establecer estrategias de crecimiento institucional. En este contexto, la ausencia de estructura de costos/precios y la inexistencia de políticas financieras condicionan aún más el desarrollo empresarial junto con el beneficio de socios y colaboradores. Sin embargo, los ingresos mensuales permiten que la institución se defienda financieramente.

### Área operativa

El manual de tareas y cargos de ABC DENTAL CENTER está en desarrollo. Los únicos cargos definidos son: recepcionista y auxiliar clínico. Se espera que el manual indicado genere un flujo de operaciones armónico.

### **OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS**

Los servicios de odontología varían en función de la oferta y demanda, sin embargo, esta relación está determinada por la solvencia económica de los distintos estratos sociales, así como la incorporación laboral no planeada del número de odontólogos nuevos (Peraza & Vega, 2014, p.10).

Según David (2013, p 256-257), la segmentación de mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

#### **Análisis de la oferta**

En este contexto, Peraza & Vega (2014), tomaron una muestra de agremiados del Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica para realizar un estudio transversal mediante entrevista considerando variables geográficas, económicas y de empleo con el fin de determinar las características de la oferta de servicios odontológicos y académicos del país. Se encontraron que el 66,6% de los encuestados presenta consultorio propio que se encuentra en San José, capital de Costa Rica. De esta manera determinamos que la competencia es mayor en ciudades principales.

La Organización Mundial de la Salud, (citado en Peraza & Vega, 2014, p.10) recomienda que “debe existir 1 odontólogo por cada 3500 habitantes”. En el caso del estudio costarricense según esta recomendación la cifra de odontólogos debería ser 1.329 profesionales, empero el número actual sobrepasa la cifra propuesta, lo que genera una saturación de la oferta y mayor competitividad.

Según el INEC, (2019) en el Ecuador, la tasa nacional para el 2019 fue de 3,2 odontólogos por cada 10.000 habitantes. Siendo Pastaza la provincia que obtuvo la mayor tasa con 12,7, mientras que Loja registró 5.8 odontólogos por cada 10.000 habitantes, estadísticas que corroboran los resultados del estudio centroamericano.

En el contexto de la parroquia de Amaguaña, Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (citado en GAD Parroquial Amaguaña, 2015) la parroquia de Amaguaña contaría con 31.106 habitantes para el 2010, pero la proyección de población para el 2015 aumentaría a 35.448 habitantes y en el 2017 llegaría a 36.731 habitantes. Tomando en cuenta la recomendación de la OMS, en el 2017 hipotéticamente Amaguaña contó con 10 odontólogos por cada 3500 personas. Esta estadística se considera alarmante en sentido

competitivo, ya que cada año el número de consultorios odontológicos en el sector ha ido elevándose. Actualmente no existen estudios sobre oferta y demanda en la Parroquia, pero se estima que existen más de 20 instituciones privadas que ofertan servicios de odontología.

Amaguaña cuenta con dos subcentros del Ministerio de Salud, las cuales cuentan con un odontólogo cada una. Mientras que el IESS aporta con un subcentro adicional, el cual cuenta con otro odontólogo.

### **Análisis de la demanda**

Según el GAD Parroquial Amaguaña (2015), a partir de los 31.106 habitantes, existen 15.395 hombre y 15.711 mujeres. De estos totales, la población económicamente activa está constituida por 14.158 habitantes comparado con los 10.507 hab. de 2001. Las actividades económicas que predominan en la parroquia están: industrias manufactureras (25%), agricultura/ganadería (9%), comercio al por mayor y menor (15%). Además, según la categoría de ocupación, los empleados/obreros privados representan el 49% seguidos de los trabajadores por cuenta propia con el 19% y un 10% representado por empleados públicos.

Dentro del marco poblacional, los pacientes que acuden a la clínica ABC DENTAL CENTER poseen distintos niveles socioeconómicos y cuentan con edades diversas, siendo los niños y adultos jóvenes quienes acuden con mayor frecuencia a las instalaciones.

Según Lara (2020, p.43), en un estudio realizado sobre la demanda de servicios odontológicos de Odontopediatría y Ortodoncia a una muestra de personas de 4 provincias serranas incluyendo Pichincha, menciona que solo un 20% acude al odontólogo por prevención dental, mientras que el 30,5% acude cuando sus encías están inflamadas y sangran. Estos números no varían en el contexto de la clínica en estudio y refuerzan su valor.

Lara (2020, p.43), también menciona que, en el estudio, respecto a odontopediatría, desde la perspectiva de los pacientes, no existen muchos odontólogos que atiendan niños (26,4%). Y en este ámbito, ABC DENTAL CENTER tiene afluencia de pacientes niños que acuden junto a sus padres y al comprobar que se ofrece un servicio de calidad. Son los encargados de referir más pacientes a la clínica.

### **ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS**

La Clínica de Especialidades Odontológicas ABC DENTAL CENTER se localiza en la parroquia de Amaguaña, Antonio Iglesias S4-76 y José Mejía PB/ a cinco cuadras del Parque Central de Amaguaña.

Esta parroquia perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito se ubica en el Valle de los Chillos hacia el sur de la Hoya de Guayllabamba. La Parroquia de Amaguaña limita por el norte con la Parroquia de Conocoto, al sur con Uyumbicho (Mejía), hacia el este delimita con el Cantón Rumiñahui y hacia el oeste colinda con Uyumbicho, Cutuglahua y Quito. La superficie aproximada de la parroquia es de 62,20 km<sup>2</sup> (GAD Parroquial de Amaguaña, 2015, p. 28).

**Figura 2: Ubicación en mapa del centro de especialidades odontológicas ABC DENTAL CENTER**



**Fuente: Google Maps, 2023**

- Desde Rumiñahui: se puede tomar un bus “Amaguaña” en el Monumento Rumiñahui en dirección a Amaguaña. La persona se debe bajar en la intersección entre la calle Antonio Iglesias y José Joaquín de Olmedo. En dirección sur y a dos cuadras en 3 minutos aproximadamente llegará a ABC DENTAL CENTER.
- Desde Conocoto: se puede tomar un bus “Amaguaña” o “Libertadores del Valle” en el Parque Central de Conocoto con dirección a Amaguaña. Si la línea de transporte escogida es “Amaguaña”, la persona se debe bajar en la intersección entre la calle Antonio Iglesias y José Joaquín de Olmedo. En dirección sur y a dos cuadras en 3 minutos aproximadamente llegará a ABC DENTAL CENTER. Si se optó por la línea “Libertadores del Valle”, la persona se debe bajar en la intersección entre la calle José Mejía y Cristóbal Colón. A partir de ahí deberá caminar 1 cuadra hacia el este y llegará al establecimiento.
- Desde Tambillo: se puede optar por la línea de transporte “Amaguaña” en dirección al Parque Central de Amaguaña. La persona se debe bajar en la intersección entre la calle

Antonio José de Sucre y José Mejía. Deberá caminar 3 cuadras hacia el oeste y llegará a las instalaciones de ABC DENTAL CENTER.

### **OFERTA DE SERVICIOS**

A continuación, en la tabla se presenta el esquema de los servicios ofertados en el centro de especialidades odontológicas:

**Tabla 2: Oferta de servicios en ABC DENTAL CENTER**

SERVICIO	DETALLE	PROFESIONAL	JORNADA LABORAL
<b>Admisión</b>	Recepción e información	Auxiliar administrativa	9h:00 – 13h:00 16h:00 – 19h:00
<b>Atención odontológica</b>	Odontología general	Odontólogo general	9h:00 – 13h:00 16h:00 – 19h:00
	Especialidades	Ortodoncista/ Odontopediatría	9h:00 – 13h:00 16h:00 – 19h:00
		Rehabilitador oral	Medio tiempo
		Endodoncista	Cita previa
		Periodoncista	Cita previa
Cirujano oral	Cita previa		

**Fuente: Elaboración propia**

Se brinda atención odontológica en:

- Odontología general
- Odontopediatría
- Ortodoncia
- Rehabilitación oral
- Implantología
- Endodoncia
- Periodoncia
- Cirugía oral

La dirección clínica está a cargo de una doctora odontopediatra y un rehabilitador oral quienes conjuntamente trabajan para la resolución indicada de los diferentes casos clínicos con la ayuda del equipo de cuatro profesionales externos (Ortodoncista, Periodoncista, Endodoncista y Cirujano Oral). Los directores clínicos atienden jornadas laborales completas, pues, las especialidades desempeñadas son las más requeridas. Los profesionales externos trabajan según la demanda de esas especialidades bajo previa cita.

El odontólogo general tiene 2 años de experiencia laboral y se encarga de realizar los tratamientos básicos como, profilaxis, restauraciones, fluorizaciones y blanqueamientos. Además, se encuentra cursando la Maestría de Gestión de Instituciones de la Salud para aportar ideas para el crecimiento institucional

### ***POBLACIÓN ATENDIDA***

El objetivo de la institución en los últimos años ha sido la atención por volumen, es decir un enfoque de “atendiendo más pacientes hay más ganancia”, desencadenando problemas administrativos, saturación de profesionales y en ocasiones un ambiente laboral caótico. La base de datos desactualizada actualmente ronda las 8.137 historias clínicas, pero se desconocen con certeza los datos de afiliación y muchas veces el registro de cobranzas y procedimientos clínicos no está controlado. Por lo tanto, no se puede ofrecer un detalle de la data concreta.

### ***DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA***

La competencia ha provocado la disminución de pacientes que acuden al centro de especialidades odontológicas. A pesar de que el odontólogo general trabaje el tiempo completo, este no atiende la cantidad de pacientes para alcanzar la capacidad instalada propuesta. Adicionalmente, la imagen corporativa proyectada no tiene congruencia con la esencia de ABC DENTAL CENTER, por lo que muchos pacientes desisten de la atención. Por lo tanto, en el presente trabajo se deben desarrollar estrategias para atraer y fidelizar a los pacientes y programas de control de calidad para ofrecer servicios odontológicos que superen las expectativas de los clientes.

### ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

Los cambios vertiginosos que se producen en el mundo influyen en la administración de las organizaciones, y estos no son ajenos a las instituciones de salud. La globalización incita a que gerentes y líderes en el campo sanitario innoven el modelo de administración tradicional y lo conviertan en un patrón gerencial democrático que se adapte a un proceso administrativo detallado a través de la planeación, organización, dirección y control de actividades encaminadas a fortalecer la oferta de servicios de salud y, por consiguiente, a mejora la capacidad de respuesta ante la demanda y simultáneamente alcanzar los objetivos propuestos.

Con este contexto, ABC DENTAL CENTER es un centro de especialidades odontológicas con más de 24 años de funcionamiento que ha ido evolucionado y consolidándose en la parroquia de Amaguaña, cantón Quito, pero actualmente ve la necesidad de modernización mediante la creación de plan de estructuración administrativa que solvante los problemas operativos de la institución y, permita la proyección de nuevos proyectos y estrategias

empresariales, a fin de beneficiar a los socios, clínica dental y primordialmente a los clientes, quienes son el motor de funcionamiento de la organización.

### **JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al ser una empresa familiar, la transición de liderazgo generacional provoca un proceso complejo donde el modelo autoritario tradicional y la modernización administrativa coexisten dando cabida incluso a conflictos emocionales. Según Gall (1998) (citado en Bariuso & Barroso, 2014), solo el 30% de empresas familiares sobreviven al paso de la primera a la segunda generación. La solución está en la formulación de estrategias empresariales basadas en el rendimiento y resultados, marginando los lazos de consanguinidad sin alterar la armonía familiar.

La administración empírica ha caracterizado por años a ABC DENTAL CENTER, generando así un estancamiento financiero y contable impidiendo la ejecución de proyectos a mediano y largo plazo. Esta situación tenderá a repetirse si no se realiza una proyección financiera/contable más la creación de políticas en estos rubros que faciliten la estructuración de la empresa odontológica.

ABC DENTAL CENTER busca sistematizar las operaciones administrativas y clínicas mediante una organización estructural donde cada miembro del staff realice las actividades propuestas para cada cargo de manera eficiente y eficaz, optimizando los tiempos de trabajo y mejorando el desempeño de cada departamento.

La gestión gerencial y clínica actualmente se maneja por medio distintas bases de datos como Excel y Google Calendar para la gestión de pacientes, "Tu Facturero EC" para la facturación electrónica, y en el área de radiología se emplea el sistema "AI Dental". Es decir, la información de un paciente dispersa, en la práctica diaria se convierte en un problema de optimización de funciones que conlleva a elevar la carga laboral y muchas veces a la pérdida de información. Según Henry Schein Infomed Software Sanitario (2020), es necesario digitalizar la gestión de clínicas odontológicas en un mundo cada vez más competitivo que margina a la odontología tradicional y empírica, promoviendo la automatización de la gestión de pacientes, la generación de indicadores estratégicos para elevar el rendimiento y la gerencia de las operaciones clínicas.

Todos estos antecedentes se convierten en motivación para el desarrollo de un plan de estructuración administrativa integral de ABC DENTAL CENTER como medio para ofrecer un servicio dental de calidad basado en la experiencia clínica y la gestión gerencial óptima.



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

**Objetivo General:** Desarrollar una estructura administrativa del centro de especialidades odontológicas ABC DENTAL CENTER.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el desempeño gerencial y administrativo de la institución odontológica.
- Definir la estructura organizacional, estrategias de administración y recursos humanos para generar un workflow viable.
- Plantear estrategias financieras/contables a corto y mediano plazo de acuerdo con la realidad del establecimiento.

## **OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

La presencia en el mercado odontológico de 24 años de trayectoria bajo el mando de la Dra. Betty Guanotoa, convierten al centro de especialidades en una clínica que genera confianza, tranquilidad, seguridad y empatía en los pacientes que acuden a atenderse.

El equipo de ABC DENTAL CENTER ha generado un ambiente laboral saludable un compromiso de trabajo muy fuerte de los colaboradores. Por lo tanto, el desarrollo de un plan de reestructuración será viable para el crecimiento de la institución

La adquisición de un software odontológico permitirá el control de la gestión clínica y administrativa mediante el manejo de indicadores de rendimiento, administración de pacientes, plataforma de marketing, gestión financiera, entre otros. El mercado de softwares de gestión es amplio, por ende, se puede contratar uno de acuerdo con las necesidades de la empresa.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

Tabla 3: Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD "Plan de restructuración administrativa de la Clínica de Especialidades Odontológicas ABC DENTAL CENTER" MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. La estructura organizacional y el manual de actividades por cargo están definidas parcialmente.	Los socios no definen su función dentro de la institución y existe falta de conocimiento sobre organización.	Las operaciones dentro de la clínica demoran en realizarse y muchas veces involucra la participación de más personal, estancando el flujo de trabajo.	La elaboración de una estructura organizacional que reduzca tiempos de trabajo y agilice las operaciones en la clínica dental.	Construir un organigrama acorde a la realidad de la clínica.  Realizar un manual de tareas y actividades para cada puesto de trabajo.	Gerencia
2. Ausencia de estrategias y políticas financieras/contables.	Empresa pequeña y desconocimiento sobre los temas en cuestión.  Empirismo del manejo de finanzas y contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de caja deficiente</li> <li>Manejo inapropiado de cuentas bancarias.</li> <li>Estrategias y políticas financieras/contables inexistentes.</li> </ul> Todo esto merma la planificación estratégica para futuros proyectos.	Generar estrategias y políticas a corto y mediano plazo que permitan mantener financieramente a ABC DENTAL CENTER.	Creación de políticas financieras viables.  Crear un área de contabilidad.	Gerencia
3. Gestión clínica tradicional disminuye la calidad de servicio y desorden en el área administrativa.	Manejo de documentos físicos y bases de datos distintas para diversas funciones como: gestión de citas, facturación electrónica, gestión de pacientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duplicación del trabajo.</li> <li>Información de pacientes desactualizada/perdida en las distintas plataformas.</li> <li>Descoordinación entre el área administrativa y clínica.</li> </ul>	Incluir la información y un solo sistema informático que ofrezca el control administrativo y clínico de la institución.	Cotizar varios softwares odontológicos.  Contratar un software administrativo y clínico que se alinee a las necesidades de la empresa.	Gerencia
Fuente: Elaboración propia Elaboración: Juan Sebastián Pachacama Guanotoa Fecha: 29-01-23					

## CAPITULO II

### JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE ABC DENTAL CENTER

Dentro del método de investigación cualitativa, la recolección de datos se obtiene de los entornos cotidianos donde se desenvuelven los participantes y se encuentran las unidades de análisis (Baptista, 2014). Por ende, la metodología cualitativa se usará en el presente estudio para el análisis de los datos obtenidos a través de las siguientes herramientas:

#### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **La observación:** Es necesario comprender el funcionamiento de los procesos que ocurren dentro de la organización y el clima laboral presente para determinar la forma de provisión de los servicios. Por consiguiente, se realizará un análisis del entorno laboral y las actividades practicadas en la provisión del servicio odontológico.
- **Grupo de enfoque:** Se realizará un grupo de enfoque para el personal interno conformado por 5 personas, en este caso 3 odontólogos, 1 auxiliar dental y 1 auxiliar administrativo. De esta manera se obtendrá información necesaria sobre la gestión de actividades en áreas de trabajo específicas, el planteamiento de mejoras y la dirección del establecimiento odontológico. Se usarán preguntas de opinión y simulación enfocadas a la estructuración de la administración de la institución. Para la aplicación de esta herramienta se desarrolló un guion detallado en el Anexo 1.
- **La entrevista estructurada:** Esta herramienta se aplicará con los 3 especialistas externos ya que por sus agendas exigentes no pueden reunirse y realizar un grupo de enfoque. La información obtenida se basará en preguntas relacionadas con experiencias dentro del establecimiento, criterios de percepción y posibles estrategias de crecimiento de la empresa de salud. Esta herramienta se aplicó mediante un guion detallado en el Anexo 2.
- **Revisión documental:** mediante esta herramienta se precisa obtener documentos de gestión administrativa y determinar su relevancia para el desarrollo de funciones del establecimiento odontológico. Se buscará revisar información de gestión de citas, gestión de laboratorios, control de documentación clínica y gestión administrativa.

## **Análisis de los datos**

- Mediante **la observación y la revisión documental** se determinó el estado situacional de las áreas funcionales existentes desde el punto de vista del investigador.
- A través del **grupo de enfoque** se obtuvo información sobre el estado situacional de la clínica odontológica desde la perspectiva interna. Los datos relevantes se tradujeron en comunicación deficiente entre colaboradores, imagen indefinida de la institución, desconocimiento de funciones específicas de cada cargo, pero, por otro lado, todos los colaboradores mostraron compromiso hacia el nuevo proyecto administrativo y consideran que el ambiente laboral es muy cálido y se sienten a gusto desenvolviéndose en su área.
- Las **entrevistas estructuradas** dirigidas a los especialistas aportaron ideas relevantes al análisis de datos. El desplazamiento continuo por distintas clínicas dentales crea una perspectiva más estructurada de los especialistas, quienes aportan criterios de suma importancia para el crecimiento empresarial. Las preguntas se enfocaron en la experiencia de los mismos respecto al funcionamiento administrativo de la institución.
  - Uno de los puntos destacados por los entrevistados se centra en la superioridad de una dirección familiar sobre una societaria. En una empresa familiar prima la confianza y los lazos de unión que pesan mucho más que una relación laboral entre socios donde ligeros cambios pueden fluctuar la tolerancia entre los directivos. Según Torres (2011), la administración y gestión de empresas familiares también puede generar ventajas como planeamiento a largo plazo, una cultura estable y rapidez en la toma de decisiones.
  - Otro de los puntos relevantes se encuentra en el marketing ausente en la institución, el cual puede disminuir su nivel de posicionamiento en el mercado, entonces un enfoque de mercadotecnia es importante para la promoción de los servicios odontológicos.
  - Finalmente, los especialistas concuerdan en que sistematizar y automatizar procedimientos a través de sistemas integrales de información es necesario para mejorar el desempeño institucional. En

este campo un software odontológico se convertiría en una ventaja competitiva frente a otras clínicas dentales.

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

### **DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES**

#### ***GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN***

El centro de especialidades ha ido acoplándose a las necesidades del momento. La gestión gerencial ha estado a cargo de la Dra. Betty Guanotoa por más de 20 años. Una vez que se incorporaron al trabajo los doctores Nilo Pachacama y Sebastián Pachacama a la actividad (Esposo e hijos), la empresa tomó un carácter familiar. Bariuso & Barroso (2014) mencionan que los problemas emocionales generan inconvenientes para la productividad de las empresas, ya que un sistema familiar está basado en las emociones y uno empresarial se rige en la racionalidad. Los conflictos entre los socios han producido dificultades basadas en los objetivos de cada uno y ha sesgado la posibilidad de crear un directorio basado en el bienestar familiar, beneficios personales y crecimiento de la institución.

El centro de especialidades odontológicas no presenta un sistema de planeación, pues sus socios no están acostumbrados a realizar pronósticos, determinar objetivos, diseñar estrategias y peor aún desarrollar políticas. Por consiguiente, hay ausencia de control de actividades gerenciales dirigidas a consolidar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

Si bien existe un ambiente laboral estable, gerencialmente no se han desarrollado estrategias y planes de motivación enfocados a generar un clima de confianza líder-colaborador. David (2017) afirma que la función de motivación de los gerentes se estructura por los siguientes cuatro componentes: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional. Hay que recalcar que los objetivos, estrategias y políticas tienen menos posibilidades de éxito si los gerentes y colaboradores no están motivados.

#### ***GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING***

En 2008, la empresa tomó el nombre de ABC DENTAL CENTER, con este cambio se agregó un logotipo representativo para la institución. A inicios del 2020, se renovó el logotipo de la empresa odontológica con el objetivo de promocionar sus servicios por medios tradicionales y digitales. Si bien la imagen en la publicidad y utilería de la clínica dental cambiaron, no se planteó un plan de marketing que tenga continuidad y permita dar un paso en la estructuración de esta gestión.

La publicidad se renueva esporádicamente y no cuentan con un manual de identidad corporativa. Rázuri (2020) aclara que la identidad corporativa es parte de la estructura organizacional al demostrar las características distintivas de la empresa y no debe ser solo vista como una cuestión de diseño. ABC DENTAL CENTER no posee una misión y visión corporativa por lo tanto no presenta un enfoque holístico en sus comunicaciones y la imagen transmitida al público es difusa. ABC DENTAL CENTER debe invertir recursos en marketing ya que esta actividad se ha convertido en una actividad técnica con softwares especializados a través de los cuales se administra la relación con los clientes, se predice el comportamiento del consumidor, se analizan los medios sociales, se administran sitios web y se produce publicidad enfocada. De otra manera la empresa está supeditada a largo plazo.

Se debe incluir un análisis de los clientes y una investigación del mercado local para el establecimiento de estrategias de mercadotecnia que eleven la productividad y beneficios de ABC DENTAL CENTER

### ***GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS***

Las fases del proceso administrativo no se cumplen en la organización, no existe planificación, organización, dirección ni control. A pesar de que el personal interno tiene compromiso para asumir para los cambios estructurales, no se han planteado proyectos que mejoren la actividad administrativa. Las herramientas descritas a continuación se manejan en la práctica diaria: historias clínicas físicas, ficheros de Word y Excel y plataforma como Tu facturero EC, Google Calendar

Toda esta información dispersa complica la optimización de tiempo y trabajo en el centro de especialidades odontológicas. Para el desarrollo empresarial se necesita manejo de indicadores de productividad, rendimiento y rentabilidad, funciones que la clínica no presenta. Con todos estos antecedentes, se evaluará la posibilidad de contratación de un software odontológico para la institución.

En el tema de recursos humanos, la comunicación entre el personal es verbal de forma vertical, mientras que la supervisión se desarrolla informalmente.

El personal interno está constituido por: dos odontólogos especialistas, un odontólogo general, una auxiliar odontológica y una recepcionista/ auxiliar de administración. Mientras que los profesionales externos trabajan por prestación de servicios profesionales y está conformado de 4 especialistas.

De acuerdo con el grupo de enfoque realizado a los colaboradores internos (basado en la guía del anexo 1), el ambiente laboral en la institución es bueno, pero se puede mejorar la

comunicación entre los integrantes y crear programas de motivación para generar compromiso con la institución y con el concepto de ofrecer un servicio de calidad. Los entrevistados están dispuestos a aportar en el crecimiento sostenible del centro de especialidades.

Se considera necesario evaluar el rendimiento de los colaboradores en su área de trabajo para generar retroalimentación que ayude con la estructuración de un área de recursos humanos que los beneficie.

### **GESTIÓN FINANCIERA**

El flujo de caja se empezó a manejar en Excel mediante cuadros de ingresos y gastos a partir de diciembre del 2022, mes en donde la utilidad empíricamente calculada fue de 3.491,95\$. En enero del año en curso el ingreso bruto fue 8.800,25\$, mientras que los egresos ascendieron a 11.876,75\$, generando un déficit de 3.076,50\$, que quedó solventado con el remanente de diciembre. Anteriormente, no se aplicaba herramientas medibles por lo tanto ni se pensaba en una proyección financiera/contable.

Si bien la empresa tiene carácter de "Persona natural" es necesario empezar a llevar registros contables para conocer la realidad financiera de la institución. A pesar de aquello, se cuenta con una profesional en contabilidad que maneja la tributación en el Servicio de Rentas Internas, y temas de recursos humanos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de trabajo.

La ausencia del estado de resultados y balance general condiciona la formulación de razones financieras y en general, limita la implementación de una estructura financiera contable. Según David (2017) las razones contables son herramientas que generan datos estadísticos significativos obtenidos de la comparación con datos históricos internos y el promedio del mercado lo que permiten identificar y evaluar debilidades y fortalezas. Por lo tanto, se debe incluir la formulación de razones financieras para determinar el estado económico de ABC DENTAL CENTER en uno o varios periodos de tiempo específicos con el fin de proveer estrategias financieras que soporten la estructura administrativa de la empresa.

Finalmente se obvia la gestión de costos y precios de los servicios, lo que impide un análisis integral financiero. En la brevedad se debe estructurar costos y precios para que financieramente la empresa conozca su realidad.

### **GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA**

Como centro de especialidades odontológicas, la institución cuenta con servicios en:

- Odontología general
- Odontopediatría
- Periodoncia
- Endodoncia
- Ortodoncia y ortopedia
- Rehabilitación oral
- Cirugía oral

Cabe recalcar que la capacidad instalada del centro de especialidades odontológicas es de 25 personas al día. Pero el trabajo administrativo y clínico que realiza el odontólogo general repercute en la producción y desempeño clínico pues el potencial profesional como profesional de salud no es usado al máximo. Por lo tanto, la capacidad instalada no es constante y tiene puntos de fluctuación.

El portafolio detallado de servicios no está definido por lo tanto no hay una gestión de los tratamientos que permita desarrollar indicadores para la planificación estratégica de este tipo de gestión. Se debe incluir ratios para el análisis de los tratamientos y especialidades.

### ***GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA***

Para David (2017) las actividades de operación/producción suelen representar la mayor parte de los activos humanos y de capital de una institución. Los costos más grandes de entregar servicios de salud son aquellos en los que se incurren durante la etapa de operaciones, por lo que ABC DENTAL CENTER debe aprovechar las operaciones como ventajas competitivas en la planificación de estrategias de esta. Analizando las funciones básicas dentro de la producción/operaciones se encuentran los siguientes hallazgos:

- A nivel de procesos, se debe replantear la distribución de las instalaciones para que igualmente se restructure el flujo de los procesos. La actual división de áreas y flujo de procesos ocasiona varios problemas durante las operaciones. Un claro ejemplo radica en la ausencia de una oficina para la gestión administrativa o incluso una sala de reuniones para discutir el impacto de las estrategias planteadas.
- Analizando el tema del inventario, la empresa no cuenta con un sistema manual o tecnológico para el control de los materiales comprados, en varias ocasiones los productos incluso se han perdido y nadie es responsable. Se debe encargar la actividad a un colaborador y se deben aplicar políticas para el manejo del inventario.
- La fuerza laboral es una función primordial dentro de la gestión operacional. En este contexto, el manual de funciones por puesto de trabajo de ABC DENTAL CENTER está en pleno desarrollo. Los únicos cargos definidos son: recepcionista y auxiliar clínico. Se espera que el manual indicado genere un flujo de operaciones armónico.



Por otro lado, la falta de personal odontológico causa sobrecarga de trabajo la cual atenta contra la calidad del servicio y el flujo de procesos existentes.

- El centro de especialidades cuenta con cinco proveedores principales, y se adicionan proveedores minoristas según las necesidades presentadas en el momento oportuno. Normalmente el abastecimiento se realiza al finalizar el mes, pero ciertas ocasiones, el abastecimiento se realiza semanalmente.

### **GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

En el inciso de gestión administrativa se hizo referencia a las herramientas manuales y tecnológicas usadas en ABC DENTAL CENTER, y que a continuación se detallan:

- Ficheros Excel: la información en estos ficheros es diversa, existen ficheros para gestión de pacientes, profesionales externos, laboratorio, cotización de materiales, entre otros.
- Ficheros Word: modelos para certificados, indicaciones postratamiento, consentimientos informados, etc.
- Google Calendar: plataforma usada para el manejo de citas odontológicas con los odontólogos generales y especialistas.
- Ficheros físicos: historias clínicas
- Tu facturero EC: sistema usado para facturación electrónica. No reporta balances sobre los movimientos realizados en la plataforma.

En el área clínica dentro del sector radiológico, se usa el programa AI DENTAL software de radiovisiografo que complementa la tarea de diagnóstico.

A pesar de esto, la gestión de tecnologías de información y comunicación en ABC DENTAL CENTER no es ideal y a continuación se mencionan los problemas encontrados:

- Ausencia de un sistema de gestión odontológica, pues la información se mantiene dispersa en varias herramientas tecnológicas y esta falta de centralización genera ficheros de información incompletos, perdidos o duplicados. Además, la falta de automatización en todos los procesos de la clínica condiciona la optimización de trabajo, un mejor desempeño del equipo y la provisión de un servicio de calidad.
- Existe una comunicación inadecuados a través de WhatsApp con los colaboradores de manera interna, externa con pacientes y proveedores. Si bien es una herramienta versátil e intuitiva. La comunicación interna debe respaldarse con un sistema más formal, en este caso algún correo institucional. Y en el caso de la comunicación con pacientes y proveedores el sistema puede trasladarse a la aplicación de WhatsApp Bussiness, enfocada a la gestión de empresas.

- El presupuesto estimado para tecnologías y sistemas de comunicación es precario, tomando en cuenta la importancia que tiene en toda la cadena de valor de ABC DENTAL CENTER. Es necesario un aumento presupuestario que cubra las necesidades tecnológicas y comunicativas para ofrecer un servicio de calidad.

## **CAPITULO III**

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

#### **III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL PEST**

Esta herramienta toma el nombre de los cuatro factores que analiza: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Realizar el Análisis PEST para el centro de especialidades odontológicas “ABC DENTAL CENTER” es primordial para entender la posición de la empresa dentro del sector dental de la parroquia de Amaguaña, Quito, y construir estrategias que faciliten la gestión administrativa.

##### **ANÁLISIS POLÍTICO**

- De acuerdo con el artículo 3 y 4 de la Ley orgánica de Salud (2015), la salud es un derecho inalienable, indivisible, irrenunciable e intransigible garantizado por el Estado por lo que concede al Ministerio de Salud Pública el oficio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta ley.
- Los establecimientos de salud públicos y privados se rigen a los mecanismos regulatorios impuestos por la ley y regulados por el MSP. En este contexto, el MSP a través de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), organismo técnico y administrativo adscrito al MSP, ejerce la regulación, control y vigilancia sanitaria de la calidad de los servicios de salud privados, públicos y comunitarios, de las empresas de medicina prepagada y del personal de salud. El inciso 4 del artículo 3 del Decreto Ejecutivo 703 expedido el 1 de julio del 2015 determina que el ACCES es el organismo encargado de la emisión de permisos de funcionamientos de estos establecimientos y de los demás sujetos a control

sanitario. Además, debe fiscalizar a las entidades públicas y privadas respecto a sus certificaciones, licenciamientos y acreditaciones.

- ABC DENTAL CENTER, como institución odontológica, se rige a los lineamientos impuestos por las autoridades sanitarias desde el inicio de sus operaciones, 24 años atrás. Actualmente tiene tipología de centro de especialidades odontológicas y por ende cumple con las normativas de acuerdo con su nivel de atención procurando que la calidad de los servicios entregados supere las expectativas y satisfaga las necesidades de los pacientes.

### ***ANÁLISIS ECONÓMICO***

- Sampértégui (2023) refiere que el Banco Central prevé que la economía del país crecerá 3,1% en 2023; datos que son similares a los aportados por el Fondo monetario Internacional (FMI). Esta última entidad oficializó una venidera recesión mundial que afectará en mayor escala a los países en desarrollo. Así mismo se espera que el crecimiento de América Latina sea 1% en promedio en el presente año, comparado con el 3,7% de crecimiento en el 2022.
- A pesar de esto, el Ministerio de Finanzas desembolsaría USD 3.601 millones para el sector salud para el 2023, 13% más que en 2022 y el 52% del presupuesto estimado se destinará para salarios de personal de salud y apoyo. La obra pública e infraestructura se verán afectadas, ya que el gobierno desembolsará USD 262 millones, reflejando una caída del 8% frente a 2022 (Tapia, 2022).
- Durante el 2022, han sido frecuentes las quejas sobre la falta de calidad de los servicios de salud públicos, de accesibilidad a medicamentos, la falta de disponibilidad a consultas médicas, entre otros indicadores (Mendoza, 2023). Esto pone en duda la capacidad del MSP para garantizar la cobertura total y accesibilidad de los servicios de salud de calidad.
- A esto se agrega el problema de financiamiento del seguro social, entidad que debe implementar reformas para darle sostenibilidad al sistema de pensiones. Orozco (2023) afirma que hasta diciembre del 2023 el número de afiliados se incrementará en 9% respecto al 2022. Sin embargo, el crecimiento tiene un menor ritmo, del 2% anual, es decir, los aportes de seis

afiliados financian las pensiones de cada jubilado, lo cual es insuficiente. En cifras, los aportes para el 2023 sumarán USD 4.059 millones, empero los gastos por pensiones se incrementarán a USD 5.697 millones; el hueco financiero de USD 2.638 millones se espera solventar con el aporte del Estado y del BIESS.

- El sector de salud privado se beneficia de esta problemática pública, pues los usuarios insatisfechos con la calidad de servicios de salud del MSP e IESS, acuden a establecimientos privados donde reciben un trato integral. En Amaguaña esta situación no es ajena al contexto nacional. Sin embargo, el sector privado cada año se torna más competitivo y la situación en odontología no es diferente. Por lo tanto, un deber de ABC DENTAL CENTER es mejorar los estándares de calidad para ofrecer una atención digna de calidad a precios accesibles y que esto permita un crecimiento de la clínica odontológica.

### **ANÁLISIS SOCIAL**

- En Amaguaña se experimentan dos tendencias, la primera caracteriza a las personas que solo acuden al odontólogo ante un problema bucal suscitado, muchas veces lo hacen después de 1, 2 y hasta 3 meses de haber sufrido el inconveniente. La segunda tendencia determina el nivel de preocupación de las personas en prevención de patologías orales y mantenimiento de una salud armoniosa a fin de gozar un buen estilo y calidad de vida.
- Los pacientes, especialmente los jóvenes y adultos, cuentan con acceso a medios digitales como blogs y redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, Twitter, entre otros), esto les permite conocer las últimas novedades y tendencias en salud oral.
- Entre las especialidades que los pacientes requieren se encuentran ortodoncia, estética dental, odontopediatría y operatoria dental. ABC DENTAL CENTER debe enfocarse clínica y administrativamente en estas áreas para potencializarlas y ofrecer servicios odontológicos que permita a los pacientes mejorar su calidad de vida.

### **ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

- La innovación en el sector dental anima a los profesionales odontólogos a adoptar nuevas tendencias de tratamientos e implementar equipos

tecnológicos que faciliten el desempeño clínico. Si bien, la universidad dicta pautas netamente operativas, los dentistas tienen que considerar la implementación de tecnología en el proceso administrativo que permita la optimización de funciones y el crecimiento estructurado de los negocios dentales. Las instituciones que no emplean nuevas tecnologías están condenadas a la obsolescencia y a desaparecer en un futuro.

- ABC DENTAL CENTER ha determinado que la innovación operativa y administrativa no son ideales utópicos sino objetos de implementación inmediata para el avance de la empresa. De esta manera, el centro de especialidades odontológicas promueve la innovación mediante el uso de herramientas digitales y nuevos enfoques de tratamiento para ofrecer un servicio dental de calidad y calidez optimizando los tiempos de atención.
- El área de radiología complementa al diagnóstico clínico dental, permitiendo optar por planes de tratamiento integrales que se moldeen a la situación del paciente. Dentro del sector de Amaguaña la mayoría de los establecimientos odontológicos cuentan solamente con equipos de radiografía periapical, necesarios para el diagnóstico por diente. Sin embargo, el análisis radiológico completo de la cavidad bucal es necesario para el diagnóstico integral del paciente, herramientas como equipos panorámicos y tomógrafos ayudan eficazmente en esta tarea. En Amaguaña, los pacientes deben acudir a lugares externos para realizarse estos exámenes fuera de la parroquia, en sectores como Sangolquí o Machachi. ABC DENTAL CENTER está consciente de la oportunidad de crecimiento en la implementación de estos equipos.

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)**

### ***RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS***

En la parroquia de Amaguaña, existe una fuerte competencia entre los establecimientos que prestan servicios odontológicos. ABC DENTAL CENTER está ubicado en El Barrio Central, y en los últimos 5 años el incremento de profesionales y la falta de oportunidades en el sector público ha desencadenado un aumento en el número de emprendimientos dentales en el sector; para el 2015 existían 4 consultorios aproximadamente, sin embargo, durante los últimos 3 años este número se duplicó. Se observa que la competencia en precios, estrategias de promoción/marketing y en calidad de servicios tiene el fin de posicionar al establecimiento odontológico en el mercado local, permitiendo fidelizar a los clientes

potenciales. Cabe mencionar que en Amaguaña cuenta con un centro de salud tipo B, que de una u otra manera, brinda servicios odontológicos, pero no con la suficiente calidad esperada por los usuarios.

**Tabla 4. Matriz competitiva Amaguaña**

<b>Establecimiento odontológico</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Horario de atención</b>	<b>Evaluación</b>
ABC DENTAL CENTER	MEDIANO	Lunes a sábado	Estos establecimientos dentales no están registrados en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS y por consiguiente no se puede desarrollar un perfil competitivo de las mismas
Odontoval	MEDIANO	Lunes a sábado	
Consultorio dental M & M	PEQUEÑO	Previa cita	
Odontoline	PEQUEÑO	Lunes a sábado	
Mady Dental Diagnóstico y Planificación	PEQUEÑO	Lunes a sábado	
Consultorio dental del Dr. Alcides Pachacama	PEQUEÑO	Lunes a sábado	
Saludental Odontología Integral	PEQUEÑO	Lunes a sábado	
Odontomed Odontología Integral	PEQUEÑO	Lunes a sábado	

**Fuente: Elaboración propia**

#### ***ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES***

La nueva competencia está conformada por profesionales extranjeros y odontólogos graduados que incursan en el mundo laboral. Los nuevos establecimientos presentan carteras de servicios similares y su meta es competir por volumen de pacientes, donde precisamente se obtienen los beneficios. Sin embargo, los nuevos emprendimientos que se han establecido en el Barrio Central, Amaguaña, no han surgido porque el mercado actual ya abastece a la comunidad y no ofrecen ventajas competitivas que los posicionen en el mercado. Los emprendedores prefieren asentarse en zonas con menos competencia como los barrios aledaños de Cuendina y Santa Isabela. Tal es el caso reciente de Magic Dental Center que permaneció en funcionamiento durante 1 año y cerró sus puertas 1 mes atrás aproximadamente.

### ***PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES***

En la industria dental, coexisten proveedores pequeños, grandes, especializados en distintas áreas o aquellos que tienen gran variedad de productos. ABC DENTAL CENTER ha tenido la oportunidad de interactuar con una gran cantidad de proveedores. El objetivo es determinar las condiciones de trabajo para el beneficio de ambos mediante precios razonables, mejor calidad e innovación, métodos y plazos de pago, y entregas a tiempo. El centro de especialidades odontológicas cuenta con un grupo selecto de variados proveedores quienes ofrecen productos especializados o genéricos de calidad que se moldean a sus necesidades.

### ***PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES***

Los usuarios de los servicios de salud poseen una capacidad de negociación alta debido a la competencia ardua en el mercado y la diversificación de servicios ofrecidos. Otro problema radica en la cantidad de estrategias de marketing e información disponible en internet que promueve al aprendizaje de los clientes sobre precios, costos y tratamientos de las instituciones de salud oral. A esto se suma el desconocimiento de los establecimientos de salud dental pequeños e intermedios sobre estándares de calidad y políticas financieras que les permita liderar las negociaciones. ABC DENTAL CENTER tiene la necesidad de estandarizar los servicios, ofrecer formas de pago que beneficien a los pacientes de tal manera que puedan negociar adecuadamente.

### ***DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS***

La presencia de productos sustitutos no supone un concepto aplicable en el sector de la odontología. En realidad, los productos sustitutos son nuestros competidores quienes buscan expandir su capacidad instalada, así como su crecimiento de ventas y utilidades para su posicionamiento. La competencia actual determina la ganancia máxima generando una competencia más intensa entre establecimientos odontológicos. Y desde el punto de vista de los pacientes, ellos buscan atención especializada para sus problemas de salud oral y su elección depende de las estrategias que usan los competidores para convertirlos en sus clientes.

## ANÁLISIS FODA

A continuación, se describen los componentes FODA de ABC DENTAL CENTER:

**Tabla 5: Matriz FODA de ABC DENTAL CENTER**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institución con 24 años de experiencia en el mercado local a cargo de la profesional pionera de la odontología en Amaguaña.</li> <li>2. La administración es de carácter familiar.</li> <li>3. Incorporación de profesionales familiares al equipo de trabajo.</li> <li>4. Visión de progreso y desarrollo.</li> <li>5. Equipo multidisciplinario para la atención odontológica integral.</li> <li>6. Ambiente laboral saludable y colaborativo.</li> <li>7. Imagen de servicios alcanzada.</li> <li>8. Ubicación estratégica del centro de especialidades.</li> <li>9. Cartera de clientes amplia.</li> <li>10. Flexibilidad de horarios de atención.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acogida y demanda de nuestros servicios por la comunidad.</li> <li>2. Crecimiento demográfico de la zona.</li> <li>3. Incorporación de profesionales jóvenes al equipo de trabajo.</li> <li>4. Inmersión de la empresa en ferias y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Amaguaña.</li> <li>5. Convenios con Empresas del sector y Aseguradoras.</li> <li>6. Medios digitales y redes sociales permiten la creación de una comunidad de clientes interesados en mantener una salud oral adecuada.</li> <li>7. Implementación de nuevas técnicas, dispositivos y equipos para elevar la calidad de los servicios.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de la profesional responsable del prestigio institucional.</li> <li>2. Escasez de procedimientos y planificación estratégica de las áreas administrativas.</li> <li>3. Ausencia de innovación en el área administrativa y clínica.</li> <li>4. Ausencia de personal administrativo.</li> <li>5. Ausencia de procesos de control de calidad.</li> <li>6. Ausencia de capacitación al personal de apoyo sobre calidad y servicio al cliente.</li> <li>7. Ausencia de compromisos documentados con los profesionales especialistas.</li> <li>8. Escasez de comunicación y coordinación entre el personal interno de la institución.</li> <li>9. Indefinición de estructura de costos y tarifario de tratamientos.</li> <li>10. Imagen corporativa indefinida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia ardua de establecimientos odontológicos en Amaguaña.</li> <li>2. Variación de las normativas de la autoridad sanitaria en materia de calidad de los servicios de salud.</li> <li>3. Falta de recursos económicos de los pacientes para cubrir tratamientos costosos.</li> <li>4. Amenaza inminente de erupción del Volcán Cotopaxi.</li> <li>5. Recesión económica mundial venidera.</li> </ol>



<p>11. Ausencia de estrategias de marketing y fidelización dirigido a pacientes.</p> <p>12. Sistemas de información desorganizados.</p> <p>13. Escasa provisión de dispositivos, instrumentos y equipos odontológicos.</p>	
--	--

**Fuente: Elaboración propia**

Se debe aprovechar las debilidades presentadas para transformarlas en fortalezas. Cabe recalcar que las debilidades constatan el diagnóstico de las áreas funcionales a mejorar. En el Anexo 1 se evaluó a detalle los factores externos (Oportunidades y Amenazas), en el Anexo 2 se estudian los factores internos (Fortalezas y Debilidades), mientras que en el Anexo 3 se determinan estrategias mediante la combinación de factores FODA.

### CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

La cadena de valor es un proceso donde se desglosan las actividades necesarias para ofrecer, en este caso, un servicio odontológico de calidad, con el objetivo de identificar desventajas o ventajas competitivas de la institución en comparación con sus rivales y con sus propios datos a través del tiempo. En la siguiente figura se determina la cadena de valor para ABC DENTAL CENTER.

**Figura 3: Cadena de valor de ABC DENTAL CENTER**



**Fuente: Elaboración propia**

Mediante la elaboración de la cadena de valor y en concordancia con la Matriz EFE y EFI, ABC DENTAL CENTER se encuentra en una situación decisiva para su crecimiento pues las ventajas competitivas mencionadas en la matriz (color amarillo y rojo) reforzarán el posicionamiento de la misma frente a su competencia y permitirá un crecimiento orgánico mediante planificación estratégica. Un ejemplo claro es asignar recursos económicos al

área de marketing y ventas, pues históricamente la institución ha gozado de prestigio y referencias por parte de los pacientes, sin embargo, en este mundo globalizado se requiere de nuevos enfoques como branding, marketing de posicionamiento, fidelización de los pacientes, entre otros.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### MISIÓN

La misión de ABC DENTAL CENTER se formula por primera vez el día 27 de febrero del 2023. Esta misión expresa la identidad y razón de ser de la institución. En la siguiente tabla se realiza un análisis de los elementos para la formulación de esta.

**Tabla 6: Elementos de la misión de ABC DENTAL CENTER**

Pregunta	Sentido de la pregunta	Respuesta
¿Quién?	Identidad	ABC DENTAL CENTER
¿Qué?	Actividad	Ofrecer o brindar servicios/tratamientos odontológicos
¿Cómo?	Medios y recursos	Mediante un equipo profesional multidisciplinario innovando la atención clínica y teniendo presente la calidad y el trato humano.
¿Para qué? y/o ¿Para quién?	Beneficios y/o beneficiarios	Mejorar la salud oral de la comunidad.

**Fuente: Elaboración propia**

Respondiendo a las preguntas propuestas en la tabla x, la misión escogida se detalla a continuación:

ABC DENTAL CENTER ofrece servicios odontológicos multidisciplinarios de vanguardia con calidad, cordialidad y empatía, para promover y mejorar la salud oral de la comunidad.

### VISIÓN

Mediante el diseño de la visión de ABC DENTAL CENTER, estableceremos la imagen deseada de servicio en un futuro cercano proyectando los objetivos administrativos y clínicos a largo plazo. La visión propuesta se incluye en el siguiente párrafo:

ABC Dental Center es un centro de especialidades odontológicas, que se proyecta a ser un referente del mejor servicio odontológico en el Ecuador, brindando atención humanizada, con organización profesional, accediendo a la capacitación continua tanto clínica como

administrativa, usando tecnología de avanzada, para beneficiar directamente a nuestros pacientes, obtener rentabilidad y de esta manera generar puestos de trabajo y realizar ayuda social en la comunidad.

### **VALORES**

Los valores que promulga ABC DENTAL CENTER entre sus pacientes y colaboradores son:

- **Empatía:** al escuchar y comprender los problemas de nuestros pacientes guiándolos a una solución oportuna.
- **Ética y responsabilidad:** al realizar diagnósticos acertados y ofrecer planes de tratamiento viables y moldeables a la situación de nuestros pacientes.
- **Innovación:** a nivel profesional y tecnológica para brindar servicios odontológicos de calidad.
- **Compañerismo:** generando un ambiente laboral saludable entre colaboradores y ayudar proactivamente a los pacientes.
- **Puntualidad y compromiso:** del equipo de trabajo con los pacientes.
- **Responsabilidad social:** al enfocar nuestras habilidades en proyectos que beneficien a la comunidad en general.

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Reinventar el modelo de negocio de ABC DENTAL CENTER para generar ventajas competitivas en el mercado.
- Implementar procesos de control de calidad en las áreas administrativas y clínicas dentro de la institución.
- Sistematizar y Automatizar procesos de gestión clínica y administrativa mediante la incorporación de un sistema de información integral.
- Innovar la atención clínica mediante tecnología de vanguardia y capacitación continua profesional durante periodos de tiempo establecidos.

### **PRINCIPIOS ÉTICOS**

- Actuar de acuerdo con las disposiciones dictadas por la ley Orgánica de Salud y la Autoridad sanitaria
- Actuar de acuerdo con una conducta profesional íntegra que permita una atención al cliente/paciente ideal.
- Haz prevalecer el interés de tu cliente/paciente mediante un accionar transparente y de buena fe.
- Asegurar la confidencialidad de la información de los clientes/pacientes.
- No usar ni promulgar información privilegiada de la institución.

## **POLÍTICAS**

- Todos los nuevos colaboradores deberán recibir la inducción respectiva mediante la entrega del manual de funciones y entrega de reglamentos de la institución odontológica.
- Todos los colaboradores serán sometidos a evaluaciones de desempeño respecto a sus funciones de semestralmente.
- Las capacitaciones se realizarán según las necesidades del centro de especialidades odontológicas y todo el personal debe estar involucrado. Así mismo serán evaluadas para diagnosticar su impacto en la empresa.
- Se realizarán actividades de trabajo en equipo y cooperación durante el horario laboral para fortalecer lazos de compañerismo y mantener un ambiente laboral saludable.

## **III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN**

Tabla 7: Indicadores de la Gestión Gerencial de Dirección

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACCIONES/ ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Desarrollar una identidad corporativa.	Capacitación sobre la estructuración de la identidad corporativa (misión, visión, objetivos, políticas, principios, etc.).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiempo planificado para duración de la actividad.</li><li>• Evaluación de la capacitación.</li></ul>	Aumento de productividad de los colaboradores y creación de un ambiente laboral saludable y confiable (100%).
Establecer un programa de liderazgo, motivación y comunicación del equipo de trabajo.	Capacitar bimestralmente sobre temática de liderazgo, motivación y comunicación.	Encuesta de clima laboral <ul style="list-style-type: none"><li>• % de satisfacción de los colaboradores.</li><li>• Calidad de trabajo en equipo.</li></ul>	Aumento de productividad de los colaboradores y creación de un ambiente laboral saludable y confiable (100%).
Generar un plan de incentivos.	Establecer incentivos de acuerdo con los objetivos y actividades cumplidas por cada cargo.	Formato mensual de objetivos y actividades cumplidas.	Aumento de compromiso y productividad de los colaboradores en su área de desempeño (100%).

**Fuente: Elaboración propia**

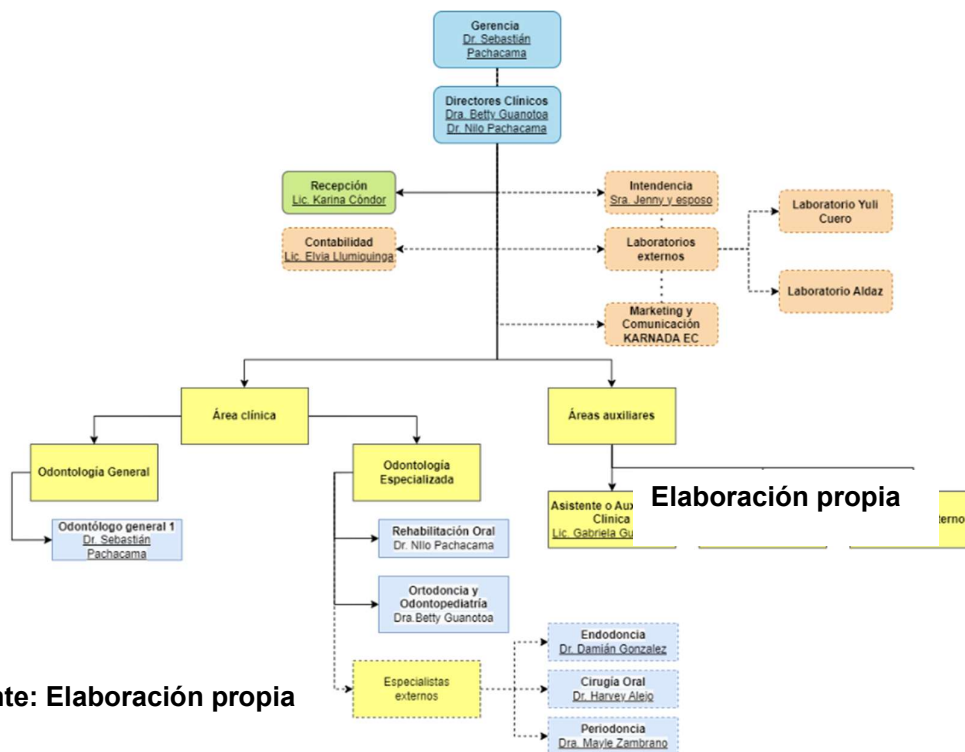
## GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 8: Indicadores de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Rediseñar la estructura organizacional de la institución.	Rediseñar el organigrama de la institución. (Figura 3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Figura del nuevo organigrama.</li> <li>Informe de capacitación.</li> </ul>	<b>Aplicación continua (100%).</b> Respetar la jerarquía propuesta e indicar el puesto de trabajo de cada colaborador.
Implementar un manual de funciones de acuerdo con la estructura organizacional.	Diseñar la primera versión del manual de funciones por puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento diseñado.</li> <li>Informe de capacitación.</li> </ul>	<b>Aplicación continua (100%).</b> Aplicación de funciones por cargo para establecer una cadena de trabajo viable.
Impulsar las habilidades y fortalecer las competencias de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar encuestas de clima laboral.</li> <li>Capacitaciones según el cargo desempeñado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de satisfacción del personal.</li> <li>Evaluación de desempeño.</li> </ul>	Aumento de la productividad de los colaboradores y aumento de la calidad de los servicios (100%).

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Organigrama propuesto para ABC DENTAL CENTER



Fuente: Elaboración propia

Los cambios relevantes radican en la distribución de funciones de los socios donde los directores clínicos pasan a ser la Dra. Betty Guanotoa y el Dr. Nilo Pachacama mientras que la gerencia queda a cargo del Dr. Sebastián Pachacama. Por otro lado, se añadió el área de radiología y laboratorio interno que son áreas en donde todo el personal clínico está inmerso. Se prevea contratar personal para radiología y laboratorio interno en un futuro cercano. Cabe recalcar que los socios aún desempeñan funciones administrativas y clínicas, esto se debe corregir mientras la empresa vaya creciendo estructuralmente.

## GESTIÓN FINANCIERA

Tabla 9: Indicadores de Gestión Financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Determinar la realidad financiera/contable de ABC DENTAL CENTER Implementar un manual de funciones de acuerdo con la estructura organizacional.	Elaborar la primera versión de los estados financieros.	Documentos <ul style="list-style-type: none"> <li>Balance General.</li> <li>Estado de resultados.</li> </ul>	Permitir la formulación de políticas y estrategias financieras de acuerdo con las razones financieras obtenidas de estos (100%).
	Diseñar políticas financieras/contables de corto y mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento realizado.</li> </ul>	Aplicación continua de políticas (100%).
Analizar y evaluar la rentabilidad de la empresa.	Determinar la rentabilidad mediante la variación de entrada y salida de efectivo de la clínica odontológica (flujo de efectivo).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de caja diario.</li> <li>% de rentabilidad.</li> </ul>	Incrementar la rentabilidad de la empresa.
Incrementar el ingreso promedio de la institución.	Mejorar el porcentaje de cobro por cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% cobro de cartera vencida.</li> <li>% Rotación de cartera.</li> </ul>	Elevar el porcentaje en un 50% de la cartera cobrada.

Fuente: Elaboración propia

La empresa se proyecta a aplicar las siguientes razones financieras, luego de la obtención de los estados financieros propuestos:

Tabla 10: Razones financieras recomendadas para ABC DENTAL CENTER

PARÁMETRO	RAZÓN FINANCIERA	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN Y FRECUENCIA
Índices de liquidez	Razón de capital de trabajo	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Medirá la capacidad de la empresa de salud para solventar sus obligaciones a corto plazo (Semestral).
	Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Medirá la capacidad de la empresa para afrontar sus responsabilidades sin recurrir a la venta del inventario (Trimestral).
Razones de actividad	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	Indicará el tiempo que demora al establecimiento odontológico en hacer efectivo las cuentas por cobrar (activo corriente). (Mensual).
	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$	Identifica el número de ocasiones que en un periodo la institución de salud debe utilizar su efectivo para pagar esos pasivos. (Mensual).
	Razón de activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos netos}}$	Evaluará la productividad en las de ABC DENTAL CENTER según la capacidad y calidad de los activos fijos (Trimestral).
Razones de apalancamiento	Razón del pasivo total al activo total (razón de deuda total)	$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$	Mide la proporción de los activos que están financiados por los socios o terceros. (Trimestral).
Razones de rentabilidad	Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ingresos} - \text{costos}}{\text{Ingresos}}$	Ayudará a determinar el margen disponible para solventar los gastos de operación de la clínica odontológica y producir ganancias.

**Fuente: Elaboración propia**

## GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

Tabla 11: Indicadores de Gestión operativa, abastecimiento y Logística

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Mantener y desarrollar las relaciones con los proveedores.	Negociar las condiciones de abastecimiento con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Costo de materia prima.</li> </ul>	Reducir los costos de materia prima.
Mejorar la experiencia de servicio al cliente.	Implementación del programa de capacitaciones continua para auxiliares y odontólogos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de satisfacción de los clientes.</li> </ul>	Lograr un 90% de satisfacción de los clientes.
Mejorar los procesos y los servicios ofertados.	Analizar los resultados de las encuestas de satisfacción institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de encuestas realizadas.</li> </ul>	Realizar 8 encuestas de satisfacción por cada colaborador.

Fuente: Elaboración propia

## GESTIÓN DE MARKETING

Tabla 12: Indicadores de Gestión de Marketing

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Fortalecer la identidad corporativa y proyectar la imagen a los pacientes.	Elaborar la primera versión de manual de marca corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento realizado.</li> </ul>	Implementar la guía de imagen corporativa en todos los proyectos venideros (100%).
Mantener y fidelizar pacientes.	Crear un departamento de CRM que dé seguimiento a los pacientes activos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento del área de marketing CRM.</li> <li>• # de pacientes con seguimiento.</li> </ul>	100% de seguimiento a los pacientes activos.
Aprovechar medios digitales para convertir prospectos en nuevos clientes.	Desarrollar un plan de marketing por redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación de pacientes posventa satisfechos.</li> <li>• Total, de pacientes atendidos.</li> </ul>	100% de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia



## GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Tabla 13: Indicadores de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Mejorar el rendimiento y productividad del establecimiento mediante la sistematización y automatización de procesos.	Seleccionar un software de gestión odontológica que sistematice y automatice los procesos de ABC DENTAL CENTER.	Software odontológico escogido <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Evaluación del rendimiento del personal.</li> </ul>	Optimizar procesos administrativos y clínicos mediante la implementación de tecnología (100%).

Fuente: Elaboración propia

## GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN

Tabla 14: Indicadores de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES/ ACTIVIDADES	INDICADOR	META
Mejorar la calidad de los tratamientos ofertados.	Capacitar al personal odontológico y auxiliar en innovación clínica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de conocimientos adquiridos del personal clínico.</li> </ul>	Conocer las últimas tendencias de tratamientos (100%).
	Disminuir el número de tratamiento mal realizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de reclamos y quejas por malos tratamientos realizados.</li> </ul>	Disminuir el número de tratamiento mal realizados al 100%.
Implementar nuevos equipos e instrumentos tecnológicos para la atención.	Presupuestar y adquirir nuevas herramientas tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de equipos e instrumentos adquiridos.</li> <li>• % de satisfacción de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la satisfacción de los clientes al 100%.</li> <li>• Aumentar herramientas nuevas de trabajo en un 100% en 1 año.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### III.3 Plan de Acción Gerencial de ABC DENTAL CENTER

Tabla 15: CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ABC DENTAL CENTER 2023 Y 2024

CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ABC DENTAL CENTER 2023 Y 2024																										
ACTIVIDADES		RESPONSABLE	2023												2024											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Gestión Gerencial de la Dirección</b>	Capacitación sobre la estructuración de la identidad corporativa (misión, visión, objetivos, políticas, principios, etc.).	Gerencia																								
	Capacitar sobre temática de liderazgo, motivación y comunicación.	Gerencia																								
	Establecer incentivos de acuerdo con los objetivos y actividades cumplidas por cada cargo.	Gerencia																								
<b>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</b>	Rediseñar el organigrama de la institución (Figura 3).	Gerencia, administración y dirección clínica																								
	Diseñar la primera versión del manual de funciones por puesto de trabajo.	Gerencia, administración y dirección clínica																								





## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL**

- El plan propuesto para la empresa de salud en cuestión es único y exclusivo a su estado situacional. Si se desea implementar el mismo esquema a otra institución de salud odontológica no se podrá implementar por la disparidad de sus estados actuales. El diseño del plan se acopla a las necesidades mensuales, trimestrales, semestrales y anuales con fechas de implementación e indicadores que determinarán el fracaso o éxito de la empresa.
- La información disponible para el diagnóstico de las áreas funcionales no fue concreta ya que existían muchos vacíos de información que impedían un análisis concreto de la institución, en adicional no existían datos estadísticos que soporten al estado situacional.

#### **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación respecto a la estructuración administrativa de ABC DENTAL CENTER se puede concluir lo siguiente:

- El plan estratégico propuesto por la investigación realizada se considera un referente para la estructuración administrativa del centro odontológico pues presenta información concisa junto a unas metas reales, susceptibles de implementar y medibles, para prestar organizadamente un servicio odontológico de calidad y garantizar su posicionamiento en el mercado
- La principal falencia de la institución a nivel gerencial radica en la ausencia de identidad corporativa, es decir ausencia de misión, visión, objetivos institucionales, valores, principios éticos y políticas de calidad. Por esta razón el planteamiento de la planeación estratégica se considera una herramienta primordial para crear identidad y compromiso de todo el personal con la clínica odontológica, además que los usuarios pueden percibir esa identidad corporativa y desarrollar confianza en la institución y su personal.
- Es relevante mencionar que en el contexto de la estructuración organizacional existe una jerarquía, pero las funciones no están suficientemente claras debido a que las actividades y funciones administrativas son compartidas por los socios y colaboradores auxiliares, de esta manera toma importancia la aplicación de un manual de funciones por puesto de trabajo de acuerdo con el organigrama

propuesto para asignar funciones específicas a cada puesto, optimizar los tiempos de trabajo y ofrecer un servicio odontológico adecuado.

- La inexistencia de la gestión financiera y contables impide la adopción de un sistema financiero estructurado con políticas alineadas al plan de gestión gerencial. En este contexto, la determinación de un plan de gestión financiera va encaminado a preparar, ejecutar y presentar estados financieros y cualquier documento que nace del manejo financiero y contables y que a su vez entregue información relevante y confiable a la organización.
- Todas las áreas de trabajo necesitan de implementación de estrategias decisivas para mejorar su funcionamiento y así, fortalecer los cimientos administrativos de ABC DENTAL CENTER. El plan de estructuración administrativa es multisectorial y asegura el crecimiento simultáneo de las áreas funcionales a través de los objetivos, indicadores y estrategias propuestas.

## **RECOMENDACIONES**

Para cumplir con el presente trabajo de investigación, se señalan algunas recomendaciones que agregan valor al plan de estructuración administrativa de ABC DENTAL CENTER:

- La gerencia debe garantizar el cumplimiento del plan de estructuración administrativa del centro de especialidades odontológicas. Además, debe generar una cultura de planificación y administración estratégica para la ejecución de proyectos actuales y la formulación de nuevos proyectos de acuerdo con el estado situacional en el que se encuentre el establecimiento de salud.
- Desarrollar una investigación sobre percepción del servicio orientada a los clientes, de esta manera, la información obtenida ayudará a construir una base de clientes en crecimiento, sostenibles y leal integrando el concepto de fomentar percepciones positivas en el cliente.
- A la universidad de las Américas, que incentive la elaboración de proyectos similares en la Facultad de Odontología en el área de pregrado, pues existe un desconocimiento total sobre conceptos administrativos por parte de los estudiantes. Esto permitirá crear una cultura administrativa para las futuras generaciones graduadas quienes tendrán que vivir en un mundo más competitivo que el actual.

## GLOSARIO

**Stakeholder:** son los individuos o grupos que pueden contribuir a la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella. Por tanto, antes de decidir sobre las decisiones que afectan a la empresa, tenemos que considerar el impacto que tendrán en todos estos grupos, ya que de lo contrario podríamos encontrarnos con consecuencias no deseadas en el futuro.

**Calidad:** Es el grado de excelencia, en este caso de un servicio respecto a las expectativas y necesidades del cliente. La calidad abarca diferentes áreas de atención sanitaria y puede medirse y mejorarse siempre a través de una atención basada en datos estadísticos y en las necesidades de los usuarios de los servicios.

**Planificación estratégica:** es una herramienta de gestión que permite establecer los objetivos y los planes de acción que deben formularse las organizaciones para alcanzar las metas propuestas, considerando los cambios y demandas que impone su entorno. En este contexto, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier institución.

**Administración:** es un proceso distintivo que persigue la consecución de objetivos institucionales por medio de la planificación, organización, ejecución y control de actividades planteadas para dichos objetivos mediante el uso de recursos humanos y materiales. En el contexto de empresas pequeñas y medianas, el manejo adecuado de la administración significa resaltar entre la competencia y elevar la productividad de la institución

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F. & Faizal, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/70411>.
- Ariza, C. K. (2017). *Profesionales en odontología: análisis del rol desempeñado de la gestión gerencial en Colombia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16662>.
- Baptista Lucio, M. D. P. Hernández Sampieri, R. y María del Pilar Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). eLibro.net. <https://elibro.net/es/ereader/udla/36603?page=391>
- Bariuso, I., Barroso, A. (2014). 4. *Las Empresas Familiares*. Recuperado de: [https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iaq/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iaq/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15th ed.). Pearson HispanoAmerica Contenido. <https://udla.vitalsource.com/books/9786073240208>
- GAD Parroquial de Amaguaña. (2015). *Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial*. Recuperado de: [https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/1768119350001\\_DOCUMENTO%20DE%20ACTUALIZACION%20DEL%20DIAGNOSTICO%20DEL%20GADP%20AMAGUA%2024-06-2015\\_17-48-06.pdf](https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1768119350001_DOCUMENTO%20DE%20ACTUALIZACION%20DEL%20DIAGNOSTICO%20DEL%20GADP%20AMAGUA%2024-06-2015_17-48-06.pdf)
- García, J. (2021). *Planeación estratégica para el período 2021 para la Clínica de Especialidades Dentales OM Dental*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Carrera de Psicología del Trabajo. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21584/1/UPS-CT009489.pdf>
- García, M. (2014). *Diseño de un sistema de costos para atención odontológica básica y especializada en el área de odontología del centro médico del club de leones quito villa flora, en el semestre de julio a diciembre de 2013*. Universidad Central Del Ecuador Facultad De Ciencias Médicas Unidad De Salud Pública. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4608/1/T-UCE-0006-34.pdf>
- Henry Schein Infomed Software Sanitario. (2020). *La transformación digital de la clínica dental*. [Blog de Odontología]. Recuperado de: <https://www.grupoinfomed.es/wp-content/uploads/2020/12/TransformacionDigitalClinica.pdf>



- Hernández, L., Jiménez, J & Oyola, D. (2021). *Reestructuración administrativa de la institución prestadora de servicios Unident Odontología en Montería año 2021*. Facultad de Ciencias de la Salud. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/4359>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas (SIN)*. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2019/Bolet%C3%ADn\\_T%C3%A9cnico\\_RAS\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2019/Bolet%C3%ADn_T%C3%A9cnico_RAS_2019.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud – RAS 2019*. Dirección de Estadísticas Sociodemográficas. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2019/Bolet%C3%ADn\\_T%C3%A9cnico\\_RAS\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2019/Bolet%C3%ADn_T%C3%A9cnico_RAS_2019.pdf)
- Lara González, M. (2020). *Oferta, demanda, pertinencia y perfiles como requisito para la formación de especialistas en el área de odontopediatría y ortodoncia en la sierra ecuatoriana*. Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Odontólogo. Carrera de Odontología. Quito: UCE. 99 p. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/21206#:~:text=Que%20la%20poblaci%C3%B3n%20de%20la,%C3%BAItimo%20Tungurahua%20urge%20de%2015>
- Mendoza, M. (2023). *Economía de Ecuador y perspectivas para 2023*. Dialoguemos.ec [Blog]. Recuperado de <https://dialoguemos.ec/2023/01/economia-de-ecuador-y-perspectivas-para-2023/>
- Peraza, J. & Vega, A. (2014). *Estudio de oferta de servicios odontológicos*. Costa Rica 2012.2014. Revista Científica Odontológica, vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 9-22 Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3242/324233026002.pdf>
- Rázuri, L. (2020). *Importancia del perfil de identidad corporativa para los centros hospitalarios*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de bachiller en comunicación. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de Humanidades, Escuela de Comunicación. Recuperado de: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3714/1/TIB\\_R%C3%A1zuriMeraLuc%C3%ADaDelRosario.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3714/1/TIB_R%C3%A1zuriMeraLuc%C3%ADaDelRosario.pdf).

República del Ecuador. (2006). Ley Orgánica de Salud. Modificación 18-dic-2015  
Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORGÁNICA-DE-SALUD4.pdf>

República del Ecuador. (2015). Agencia de Aseguramiento de la calidad se salud.  
Modificación 27-nov-2015 Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/DECRETO-EJECUTIVO-703-CREACION-ACESS.pdf>

Sampértegui, B. (2023). Los desafíos económicos de Ecuador en 2023. Conexión PUCE  
[Blog]. Recuperado de <https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/>

Tapia, E. (2023). Estas serán las cinco prioridades de gasto del Estado en 2023.  
Primicias.ec [Periódico digital]. Recuperado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/proforma-prioridades-gasto-educacion-seguridad-salud/>

Torres, G. (2011). Administración y Gestión de Empresas Familiares. Trabajo de  
Investigación. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias económicas.  
Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190/torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: GUION DEL GRUPO DE ENFOQUE**

#### **Guion del grupo de enfoque para el personal interno de ABC DENTAL CENTER**

##### **Introducción**

Buenos días mi nombre es Juan Sebastián Pachacama, soy uno de los tres socios familiares del centro de especialidades odontológicas ABC DENTAL CENTER. Nuestra empresa está creciendo y por ende estamos desarrollando una estructura administrativa integral para la institución. Como parte del estudio diseñamos este espacio con todos ustedes, quienes forman parte del equipo de colaboradores de ABC DENTAL CENTER y quienes realizan las actividades necesarias para que la empresa se desarrolle. Sus opiniones son muy importantes para determinar nuestro estado situacional y posibles estrategias para continuar creciendo.

Esta reunión tiene una duración de una hora. Lo que importa es su opinión, ya que nos interesa conocer su sentir desde su propia experiencia. Cabe recalcar que en este encuentro no existen respuestas correctas o incorrectas, pueden expresarse libremente.

Estamos grabando la reunión para fines netamente didácticos y analíticos, pues se complica la toma de apuntes de lo que se está dialogando. **La información será manejada de carácter confidencial**, no se asociará el nombre con la opinión dada. La información obtenida será analizada globalmente. Así que una vez más siéntanse libres de opinar ya que sus aportes son valiosos para nuestro crecimiento. De antemano, muchas gracias por su valioso tiempo.

#### **Perfil de los entrevistados**

A pesar de que ya nos conocemos, es importante conocer su **nombre, su edad, su puesto de trabajo y sus aspiraciones para este año en curso.**

#### **Valoración de ABC DENTAL CENTER**

Si yo menciono “ABC DENTAL CENTER” y les indico el logotipo, ¿Qué es lo primero que asocia su mente? ¿Qué valores creen ustedes que transmite el establecimiento de salud?

#### **Infraestructura y equipamiento**

A su parecer,

- ¿ABC DENTAL CENTER renueva periódicamente su fachada e instalaciones?
- ¿Es hora de adquirir nuevos instrumentos y equipos?

#### **Equipo de trabajo**

- ¿Consideran necesario hacer actividades que generen empatía y compañerismo entre todos los colaboradores?
- Muchas veces existe desorganización en el desarrollo de actividades de la cadena de valor de la clínica dental ¿Es necesario la asignación de funciones específicas por cada área de trabajo para optimizar el trabajo y proveer un servicio de calidad?

#### **Servicio al cliente**

- Desarrollar habilidades para proveer un servicio de calidad, es necesario en nuestra institución ¿Están de acuerdo con recibir capacitaciones sobre servicio al cliente de manera periódica?

#### **Tecnología e innovación**

- Después de explicarles el término “software de gestión odontológica”, ¿creen necesario innovar y contratar uno de estos softwares para la institución?

#### **Cierre**

- Yo estoy comprometido por los cambios venideros en ABC DENTAL

CENTER, ¿necesito saber si cuento con ese nivel de compromiso de su parte?

- ¿Tienen algún comentario u opinión adicional que sirva de apoyo para este plan de estructuración administrativa?
- Con esto hemos terminado, sus aportes son de suma importancia para nuestro trabajo. Una vez más quiero agradecer la atención y el tiempo dispensado.

**Fuente: Elaboración propia**

## **ANEXO 2: GUION DE LAS ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS**

### **Guion para las entrevistas a los especialistas externos de ABC DENTAL CENTER**

#### **Introducción**

Buenos días Doctor/Doctora xxxxxxxx, ya nos conocemos, mi nombre es Juan Sebastián Pachacama, soy uno de los tres socios familiares del centro de especialidades odontológicas ABC DENTAL CENTER. Nuestra visión de crecimiento nos motiva a plantear un plan de estructuración administrativa para la institución.

#### **Objetivo**

Como parte del estudio diseñamos esta entrevista para usted Doctor/Doctora xxxxxxxx, quien es una persona fundamental para el funcionamiento de nuestra empresa. Sus opiniones son muy importantes para determinar nuestro estado situacional y posibles estrategias para continuar creciendo.

Esta entrevista tiene una duración de 15 minutos. Cabe recalcar que en este encuentro no existen respuestas correctas o incorrectas, pueden expresarse libremente. Lo que importa es su opinión, ya que nos interesa conocer su sentir desde su propia experiencia.

Estamos grabando la entrevista para fines netamente didácticos y analíticos. **La información será manejada confidencialmente**, no se vinculará el nombre con la opinión dada. La información obtenida será analizará de manera global. Así que una vez más siéntanse libre de opinar ya que su aporte es valioso para ABC DENTAL CENTER. De antemano, muchas gracias por su valioso tiempo.

Estimado Doctor/Doctora xxxxxxxx vamos a empezar

#### **Preguntas específicas**

- **Dirección de la empresa:** ¿Es más importante una dirección familiar o una societaria? ¿Cuál tiene mejores resultados?
- **Imagen corporativa y servicio:** ¿La imagen de la institución le transmite confianza? ¿Si usted fuera paciente, cómo percibiría el servicio entregado?
- **Ambiente laboral y desenvolvimiento de funciones:** ¿Para usted que valores deben primar en un equipo de trabajo odontológico? ¿Considera que el flujo de operaciones es organizado, puede aportar con una mejora?
- **Marketing:** ¿ABC DENTAL CENTER necesita de estrategias de marketing para posicionarse en el mercado?
- **Innovación y tecnología:** ¿Desde su punto de vista, la implementación de un software odontológico mejoraría la gestión administrativa y clínica de ABC DENTAL CENTER?

#### Cierre

- ¿Tiene algún comentario adicional que ayude a la estructuración administrativa de la empresa?
- Hemos terminado, sus aportes son relevantes para nuestro crecimiento. Una vez más agradezco su atención y el tiempo entregado.

**Fuente: Elaboración propia**

### ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La matriz EFE medirá que tanto provecho se obtiene de las oportunidades y el nivel de atención que se debe otorgar a las amenazas de ABC DENTAL CENTER. Esta información permitirá establecer estrategias eficaces direccionadas al crecimiento de la empresa. El peso puede tomar valores de 0,01 hasta 1,0 e indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, mientras que la calificación señala la eficacia de las estrategias actuales de la empresa ante el factor analizado. La calificación se mide por la siguiente escala:

1. Superior
2. Por encima del promedio
3. Nivel promedio
4. Deficiente

FACTORES EXTERNOS	ABC DENTAL CENTER		
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Acogida y demanda de nuestros servicios por la comunidad.	0,12	4	0,48

Crecimiento demográfico de la zona.	0,09	3	0,27
Incorporación de profesionales jóvenes al equipo de trabajo.	0,10	4	0,4
Inmersión de la empresa en ferias y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Amaguaña.	0,03	1	0,03
Convenios con Empresas del sector y Aseguradoras.	0,03	1	0,03
Medios digitales y redes sociales permiten la creación de una comunidad de clientes interesados en mantener una salud oral adecuada.	0,12	2	0,24
Implementación de nuevas técnicas, dispositivos y equipos para elevar la calidad de los servicios.	0,10	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Competencia ardua de establecimientos odontológicos en Amaguaña.	0,12	2	0,24
Empresas competidoras con precios bajos	0,10	2	0,2
Falta de recursos económicos de los pacientes para cubrir tratamientos costosos.	0,09	2	0,18
Amenaza inminente de erupción del Volcán Cotopaxi.	0,05	1	0,05
Recesión económica mundial venidera.	0,054	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

**Fuente: Elaboración propia**

A través de esta matriz, el valor ponderado obtenido es de 2,47 puntos. Esta ponderación indica que ABC DENTAL CENTER a pesar de tener un valor cerca del promedio (2,5) las estrategias o ausencia de estas no ayudan a capitalizar las oportunidades ni evitan las amenazas que rondan el ambiente externo. Por lo tanto, se deben establecer estrategias medibles, relevantes y alcanzables para afrontar estos factores externos.

#### **ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

La matriz EFI de ABC DENTAL CENTER determinará las fortalezas y debilidades de relevancia presentes en la institución de una forma objetiva y numérica. De esta manera facilita la toma de decisiones al identificar los factores que necesitan mejoras y detallar las mejores actividades para hacerlo. El peso puede tomar valores de 0,01 hasta 1,0 e indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, mientras que la calificación señala la importancia de las fortalezas y debilidades propuestas según la siguiente escala:

1. Fortaleza importante

2. Fortaleza mayor
3. Debilidad menor
4. Debilidad mayor

FACTORES INTERNOS	ABC DENTAL CENTER		
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Institución con 24 años de experiencia en el mercado local a cargo de la profesional pionera de la odontología en Amaguaña.	0,07	4	0,28
La administración es de carácter familiar.	0,04	4	0,16
Incorporación de profesionales familiares al equipo de trabajo.	0,07	4	0,28
Visión de progreso y desarrollo.	0,07	4	0,28
Equipo multidisciplinario para la atención odontológica integral.	0,07	4	0,28
Ambiente laboral saludable y colaborativo.	0,06	4	0,24
Imagen de servicios alcanzada y cartera de clientes amplia.	0,06	4	0,24
Ubicación estratégica del centro de especialidades.	0,07	4	0,28
Flexibilidad de horarios de atención.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Dependencia de la profesional responsable del prestigio institucional	0,07	1	0,07
Escasez de procedimientos y planificación estratégica de las áreas administrativas.	0,02	1	0,02
Ausencia de personal administrativo.	0,02	1	0,02
Ausencia de procesos de control de calidad.	0,02	1	0,02
Escasez de comunicación y coordinación entre el personal interno de la institución.	0,07	1	0,07
Indefinición de estructura de costos y tarifario de tratamientos.	0,05	1	0,05
Imagen corporativa indefinida.	0,05	1	0,05
Ausencia de estrategias de marketing y fidelización dirigido a pacientes.	0,06	1	0,06
Escasa Provisión de dispositivos, instrumentos y equipos odontológicos.	0,04	2	0,08
Sistemas de información desorganizados.	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,49</b>

Fuente: Elaboración propia

A través de esta matriz de evaluación de factores internos, la calificación total es de 2,49 puntos. Esto refleja que ABC DENTAL CENTER no cuenta con una posición interna definida, pues las debilidades determinan el estado situacional de supervivencia de la clínica. Las fortalezas existentes como los años de experiencia, ambiente laboral oportuno, administración familiar, alta cartera de clientes, ubicación estratégica y flexibilidad de los horarios, mantienen a flote al centro de especialidades odontológicas, pero la necesidad de estructuración administrativa de la empresa obliga a desarrollar estrategias con el afán de consolidar las fortalezas existentes y transformar esas debilidades en nuevas fortalezas.

Tomando en cuenta las debilidades como escasez de planificación estratégica en áreas administrativas, falta de comunicación entre el personal, imagen corporativa indefinida, ausencia de marketing entre otras, recalcamos la situación de administración empírica que presenta la institución. La permanencia a largo plazo condiciona a la clínica odontológica a sobrevivir durante unos años más o trágicamente a perecer en un mercado cada vez más competitivo.

#### ANEXO 5: ANÁLISIS FODA CRUZADO

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institución con 24 años de experiencia en el mercado local a cargo de la profesional pionera de la odontología en Amaguaña.</li> <li>2. La administración es de carácter familiar.</li> <li>3. Incorporación de profesionales familiares al equipo de trabajo.</li> <li>4. Visión de progreso y desarrollo.</li> <li>5. Equipo multidisciplinario para la atención odontológica integral.</li> <li>6. Ambiente laboral saludable y colaborativo.</li> <li>7. Imagen de servicios alcanzada.</li> <li>8. Ubicación estratégica del centro de especialidades.</li> <li>9. Cartera de clientes amplia.</li> <li>10. Flexibilidad de horarios de atención.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia de la profesional responsable del prestigio institucional</li> <li>2. Escasez de procedimientos y planificación estratégica de las áreas administrativas.</li> <li>3. Ausencia de innovación en el área administrativa y clínica.</li> <li>4. Ausencia de personal administrativo.</li> <li>5. Ausencia de procesos de control de calidad.</li> <li>6. Ausencia de capacitación al personal de apoyo sobre calidad y servicio al cliente.</li> <li>7. Ausencia de compromisos documentados con los profesionales especialistas.</li> <li>8. Escasez de comunicación y coordinación entre el personal interno de la institución.</li> <li>9. Indefinición de estructura de costos y tarifario de tratamientos.</li> <li>10. Imagen corporativa indefinida.</li> <li>11. Ausencia de estrategias de marketing y fidelización dirigido a pacientes.</li> <li>12. Sistemas de información desorganizados.</li> <li>13. Escasa Provisión de dispositivos, instrumentos y equipos odontológicos.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Acogida y demanda de nuestros	1. Establecer un cronograma	1. Crear un departamento (área física)



<p>servicios por la comunidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Crecimiento demográfico de la zona.</li> <li>3. Incorporación de profesionales jóvenes al equipo de trabajo.</li> <li>4. Inmersión de la empresa en ferias y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Amaguaña.</li> <li>5. Convenios con Empresas del sector y Aseguradoras.</li> <li>6. Medios digitales y redes sociales permiten la creación de una comunidad de clientes interesados en mantener una salud oral adecuada.</li> <li>7. Implementación de nuevas técnicas, dispositivos y equipos para elevar la calidad de los servicios.</li> </ol>	<p>mensual de marketing y promoción de servicios mediante 3 publicaciones semanales en las plataformas de Instagram y Facebook (F1, F7, O6)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Generar puestos y perfiles de profesionales de salud y administrativos alineados al nuevo concepto empresarial planteado. (F4, F6, O3)</li> <li>3. Seleccionar un sistema de información integral (software odontológico) para la gestión clínica y administrativa de la empresa (F4, F9, O7)</li> <li>4. Capacitar al personal clínico 1 vez al mes sobre nuevas técnicas e instrumentos para aumentar la calidad en la práctica diaria (F5, O7)</li> </ol>	<p>para desarrollo de funciones gerenciales y administrativas de la empresa (D3, D4, O1)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Cotizar y adquirir 2 nuevos sillones odontológicos y 3 kits de piezas de mano de acuerdo con un presupuesto de USD 6500 (D13, O7)</li> <li>3. Elaborar estrategias de fidelización de pacientes mediante email-marketing (D11, O1, O6)</li> <li>4. Refrescar la imagen corporativa del centro de especialidades para mantener y atraer pacientes potenciales (D10, O1, O2)</li> <li>5. Crear un programa de capacitación sobre calidad y servicios al cliente trimestral para un desenvolvimiento oportuno en las interacciones con paciente (D6, O1)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia ardua de establecimientos odontológicos en Amaguaña.</li> <li>2. Variación de las normativas de la autoridad sanitaria en materia de calidad de los servicios de salud.</li> <li>3. Falta de recursos económicos de los pacientes para cubrir tratamientos costosos.</li> <li>4. Amenaza inminente de erupción del Volcán Cotopaxi.</li> <li>5. Recesión económica mundial venidera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar reuniones quincenales con el personal interno para evaluar avances de las estrategias implementadas y de las actividades asignadas (F6, A1)</li> <li>2. Determinar un plan de acción institucional ante la inminente erupción del volcán Cotopaxi (F2, F4, A4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un manual de funciones por cada cargo para diversificar las actividades y optimizar los tiempos de trabajo deslindado la dependencia a la líder de la institución (D1, D4, A1)</li> <li>2. Diseñar planes económicos que sean accesible al estatus de los diferentes clientes sin perder calidad (D9, A3)</li> <li>3. Elaborar un plan de estructuración administrativa a corto plazo (D2, D3, A1, A5)</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia**