



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EN EL
CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS CORPO & SMILE CENTER

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

PROFESORA GUÍA

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

AUTOR

Dra. Martha Elizabeth Lalama
Pincay

AÑO
2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de las Américas y a la Mgs. Sonia Brazales, mi profundo agradecimiento por el apoyo invaluable en la realización del presente proyecto de titulación. Su orientación y dedicación han sido fundamentales en mi formación académica. Estoy eternamente agradecida por esta experiencia enriquecedora que llevaré conmigo siempre.

DEDICATORIA

A Dios, mi roca y guía en cada paso y a mi amada familia, pilar de apoyo incondicional. Su fe y amor han hecho posible este logro. Dedico este proyecto de titulación a ustedes, con gratitud eterna por ser mi fuente de inspiración y fortaleza.

RESUMEN

El creciente interés por los profesionales de la salud odontológica destaca la necesidad de equilibrar la demanda y la atención. La OMS propone una relación específica de odontólogos por habitante para un equilibrio integral, pero la falta de datos sólidos en el país subraya la responsabilidad de mejorar los servicios. En respuesta, el presente proyecto de titulación se enfoca en implementar un sistema de gestión en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center en Quito. Reconociendo la importancia de la dirección estratégica y reglas operativas en empresas de salud, se aborda la carencia de habilidades gerenciales en odontólogos, lo que puede afectar el rendimiento general. La propuesta busca mejorar la gestión administrativa del establecimiento para brindar atención eficiente y de calidad, considerando aspectos como presupuesto y programación de citas. El objetivo es crear un sistema de gestión eficaz que asegure el éxito y la supervivencia del establecimiento.

Palabras clave: sistema de gestión, dirección estratégica, habilidades gerenciales, salud.

ABSTRACT

The growing interest in dental health professionals highlights the need to balance demand and care. The WHO proposes a specific ratio of dentists per inhabitant for an integral balance, but the lack of solid data in the country underlines the responsibility to improve services. In response, this titling project focuses on implementing a management system at the Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center in Quito. Recognizing the importance of strategic direction and operational rules in health companies, the lack of managerial skills in dentists is addressed, which can affect overall performance. The proposal seeks to improve the administrative management of the establishment to provide efficient and quality care, considering aspects such as budget and appointment scheduling. The objective is to create an effective management system that ensures the success and survival of the establishment.

Keywords: management system, strategic direction, management skills, health

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO I	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	2
1.3. Estructura Administrativa	2
1.4. Estructura Financiera.....	4
1.5. Estructura Operativa.....	5
1.6. Oferta y Demanda de Servicios	6
1.6.1. Oferta de Servicios del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center	6
1.6.2. Demanda de Servicios.....	9
1.6.3. Análisis geoespacial y geopolítico	10
1.6.4. Población atendida	12
1.6.5. Demanda de servicios insatisfecha.....	13
1.7. Planteamiento del Problema.....	13
1.8. Justificación del Problema	15
1.9. Objetivos del Plan de Gestión.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
1.10. Selección De Alternativas De Solución	16
CAPITULO II	19
1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	19
2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	20
Gestión Gerencial de la Dirección	
Gestión Estratégica de Marketing	
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	
Gestión Financiera	

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística
 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA 24

CAPÍTULO III 25

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL..... 25

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO 25

1.1. Análisis del Entorno Social 25

1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) 32

1.3. Análisis FODA 33

1.4. Cadena de Valor de la Organización..... 35

1.5. Planificación Estratégica..... 39

Misión 39

Visión 39

Valores 40

Objetivos Institucionales 40

Principios Éticos 40

Políticas 41

2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL 43

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL..... 43

Metas e Indicadores de Gestión Gerencial 43

Indicadores de Gestión Gerencial..... 45

CAPÍTULO IV 47

1. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL 47

1.1. Limitaciones..... 47

1.2. Conclusiones Y Recomendaciones..... 47

REFERENCIAS 49

ANEXOS 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Demanda de servicios en atención odontológica de la población indígena en las provincias de Pichincha, Azuay, Chimborazo, Loja y Tungurahua.....	9
Tabla 2	
Demanda de servicios de especialidad en la ciudad de Quito.....	10
Tabla 3	
Matriz de evaluación de alternativas de solución	17
Tabla 4	
Población de Quito – Ecuador	28
Tabla 5	
Plan de gestión del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center.....	43
Tabla 6	
Indicadores de Gestión Gerencial.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Estructura administrativa del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center.....	4
Figura 2	
Estructura financiera del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center	5
Figura 3	
Ubicación del centro de especialidades Corpo & Smile Center, Av. 6 de diciembre y el Telégrafo – Edificio García Ayala 2.	11
Figura 4	
Latitud del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.	11
Figura 5	
Población atendida del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center	13
Figura 6	
Mediana del Ingreso laboral por rama de actividad, diciembre 2022.....	26
Figura 7	
Población ocupada: mediana del ingreso laboral, diciembre 2022.....	27

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

En la actualidad es posible mencionar que en el país la demanda de profesionales de la salud en el área odontológica es cada vez mayor, por tal motivo es importante destacar la necesidad de que se encuentre un equilibrio entre la sociedad y sus necesidades y los distintos niveles de atención en el área de odontología, además de evaluar la capacidad y la ética laboral del odontólogo para ejercer en las diferentes áreas en donde los pacientes requieran atención.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) “Se recomienda una relación de un odontólogo por cada 3500 habitantes, es decir 2,85 odontólogos por cada 10.000 habitantes, esta relación proporciona una estabilidad integral tanto para el paciente como para el odontólogo con el fin de cubrir las necesidades mutuamente”. (OMS, 2022)

Lamentablemente el país no cuenta con una cultura estadística sólida y mientras no exista un control que nos resguarde, es de responsabilidad, como profesionales al servicio de la salud a nivel del sistema estomatognático, encontrar la manera de mejorar la atención brindada dentro de los establecimientos de salud a fin de que resulte a favor tanto del profesional como de los pacientes.

Por tal motivo, el presente trabajo de titulación tiene como finalidad, establecer un plan de implementación de un sistema de gestión en el Centro de Especialidades odontológicas Corpo & Smile Center, ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, el

cual ha contado con un análisis integral a través de varias herramientas metodológicas (Anexo 1 y 2).

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, inició sus actividades el 23 de julio del 2022 a las 08h00, hora de inicio de obra, la cual empezó con la colocación de paredes de gypsum e instalaciones eléctricas y potables, que duró una semana. (Anexo 3, 4, 5 y 6).

Durante la primera semana del mes de agosto se inició con la creación del logo de la empresa, en conjunto con la instalación de los equipos y unidades odontológicas, lo cual culminó el 5 de agosto del 2022. (Anexo 7 y 8)

El 15 de agosto del 2022 se inició con la construcción e instalación de la parte mobiliaria de todo el centro de especialidades, esta parte de la construcción culminó el martes 23 de agosto a las 15h00. (Anexo 9)

El análisis de gestión administrativa da lugar a una evaluación de la estructura administrativa, su nivel de eficiencia y eficacia en lo que corresponde a la planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución y control de los objetivos que la empresa desea alcanzar y de esta manera poder para solucionar las deficiencias que existen, al mismo tiempo ir perfeccionando de manera continua, con la finalidad de mejorar la productividad hasta lograr el nivel de calidad y control deseado. (Roa, 1963)

1.3. Estructura Administrativa

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center se mantiene una estructura orgánico funcional sencilla, rápida y una sola persona tiene la

responsabilidad de liderazgo, en este caso es la gerente quien coordina y dirige al resto del personal. Por lo tanto, podemos decir que se mantiene una estructura organizacional lineal. (Nápoles, 2016)

La Gerente, además de cumplir como la autoridad dentro del Centro de Especialidades Odontológicas, también realiza funciones administrativas, financieras y propias de su profesión en este caso como profesional operativa en el área odontológica.

Referente al talento humano, el Centro de Especialidades Odontológicas cuenta con un área de recepción, en la cual la persona encargada realiza el agendamiento y recordatorio de citas, el manejo del área contable y el abastecimiento de insumos odontológicos, generales y de limpieza del centro.

También se cuenta con un personal de limpieza, quien es la encargada del orden, desinfección y limpieza diaria de todas las áreas que conforman el establecimiento.

El Centro de Especialidades Corpo & Smile Center brinda atención odontológica integral, por lo tanto, cuenta con una odontóloga general encargada del diagnóstico de cada paciente, tratamientos correspondientes a odontología general y preventiva. En casos de tratamientos de especialidad, el Centro cuenta con la colaboración de cinco odontólogos especialistas, quienes acuden en caso de que los pacientes así lo requieran como parte de su tratamiento de acuerdo con el criterio del odontólogo general.

Figura 1

Estructura administrativa del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center.



Elaboración propia

1.4. Estructura Financiera

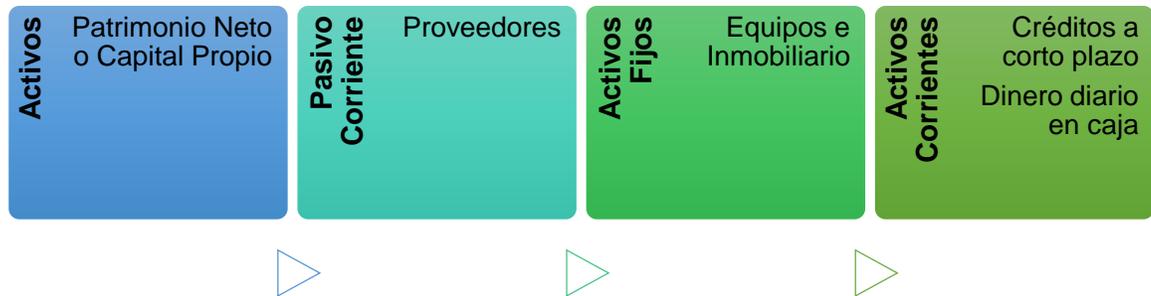
Corpo & Smile Center al ser una microempresa, cuenta con un patrimonio neto otorgado por parte de la propietaria del Centro de Especialidades. Dicho patrimonio ha sido invertido en la infraestructura y equipamiento e instalación de los equipos indispensables para su adecuado funcionamiento. Con respecto a insumos dentales y de limpieza, presenta una deuda con los proveedores con visión a corto plazo o pasivos corrientes. Hasta el momento el Centro no tiene deudas establecidas a largo plazo o pasivos fijos.

Cuenta con activos fijos, como son los equipos y la parte inmobiliaria, activos corrientes representados por las facilidades de pago o créditos a corto plazo que se le

proponen a los pacientes y con un activo diario representado por el dinero que ingresa a caja cada día. Esto da lugar a una estabilidad en su estructura económica. (Nápoles, 2016)

Figura 2

Estructura financiera del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center



Elaboración propia

1.5. Estructura Operativa

La estructura operativa nos es de gran utilidad al momento de establecer cuáles son las funciones y a la vez, las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo con el fin de cumplir con los objetivos que tiene el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, mismo que cuenta con:

- **Gerencia:** encargada de realizar la planificación estratégica y operativa del Centro. Así como las actividades administrativas.

- **Recepción:** a cargo de una secretaria responsable del agendamiento de citas, recordatorio con 48 a 24 horas de anticipación de éstas y la organización de las historias clínicas y su archivo dentro del área.

- **Personal Operativo:** Cuenta con una odontóloga general, encargada del diagnóstico y tratamientos generales y preventivos. Además de personal capacitado en las

distintas áreas de especialidad en la rama de odontología con título de cuarto nivel para aquellos casos que ameriten su colaboración, haciendo un total de seis profesionales de la salud para la atención de los pacientes.

Todo el personal a cargo cumple con sus responsabilidades, logrando así un adecuado sistema operativo que beneficia el alcance de los objetivos institucionales.

1.6. Oferta y Demanda de Servicios

1.6.1. Oferta de Servicios del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center cuenta con una cartera de servicios, los cuales son:

1. Odontología general preventiva e higienización
2. Operatoria u odontología restauradora
3. Especialidad de ortodoncia
4. Especialidad de endodoncia
5. Especialidad de periodoncia
6. Especialidad de rehabilitación oral
7. Especialidad de implantología
8. Especialidad de cirugía maxilofacial

Con su oferta de servicios, el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center busca brindar una atención integral de odontología, para lo cual cuenta con lo necesario para así poder asegurar la calidad de los tratamientos.

Respecto de:

- **Infraestructura:** se cuenta con un área de recepción, sala de espera, baño para los pacientes y otro para el personal, módulos odontológicos, área de lavado y desinfección, área de esterilización, área de eliminación de desechos y bodega. Cuenta con un área de estacionamiento privado, destinado a una hora por paciente.
- **Talento humano:** la Gerente, cumple a la vez las funciones administrativas y operativas, se dispone de especialistas en el área de ortodoncia, endodoncia, periodoncia, rehabilitación oral, implantología y cirugía maxilofacial, secretaria y personal de limpieza.
- **Horarios de atención:** de lunes a viernes de 8h00 a las 22h00, con hora y media para el almuerzo que va desde las 13h00 hasta las 14h30 y una hora de receso en el horario de 18h30 hasta las 19h30. También se atiende los sábados en horario de 9h00 a 17h00 y los domingos con cita previa confirmación, en casos de que la situación del paciente o algún tratamiento de especialidad lo amerite.
- **Con respecto al funcionamiento del Centro de Especialidades Odontológicas:**
 - o La señorita encargada del área de recepción es quién abre el Centro 15 minutos antes de las 8h00 de lunes a viernes, toma las horas de receso correspondientes y realiza el cierre de la jornada laboral a las 22h00 o posterior a la hora de cierre en caso de no haber cuadrado la caja del día.
 - o La odontóloga general y en este caso, Gerente del Centro, tendrá el mismo horario descrito en el párrafo anterior. Durante este tiempo realizará las atenciones con agendamiento confirmado y las emergencias o citas ambulatorias que se presenten durante la jornada laboral. Con respecto al tiempo de atención por paciente, dependerá del caso. En casos de odontología preventiva el tiempo será de 45

minutos y en casos de odontología restauradora el tiempo del operador será de 1 hora 15 minutos por paciente.

- Con respecto a las áreas de especialidad, el tiempo del operador será estipulado de acuerdo con la necesidad y complejidad del tratamiento.
 - El ortodoncista se encargará de corregir la dimensión de los maxilares y la mala posición dental, dándoles una alineación adecuada para corregir la mordida y que exista una correcta oclusión.
 - El endodoncista se encargará del tejido pulpar del diente y en todo lo referente al mismo, es decir, diagnóstico de la enfermedad, prevención de enfermedades pulpares y tratamiento de estas, con la finalidad de desinfectar y salvar el órgano dentario.
 - El periodoncista se encargará cuidar y estudiar los tejidos de soporte y las estructuras de sostén de las piezas dentarias. Que hace referencia a la encía, el hueso alveolar, cemento y el ligamento periodontal. Evalúa y da tratamiento a las posibles enfermedades que puedan alterarles.
 - El rehabilitador oral se encargará de devolver piezas dentarias perdidas, por medio de la elaboración de coronas, puentes, implantes o tratamientos protésicos removibles. Es la persona encargada de crear una armonía entre la estética y la funcionalidad del sistema estomatognático. (Dental, 2022)
 - El implantólogo se encargará de los tratamientos a nivel óseo para la colocación de implantes dentales en el maxilar o la mandíbula y así poder devolver las piezas dentarias perdidas. Hoy en día se considera una de las técnicas más eficaces en la rehabilitación.
 - El cirujano maxilofacial se encargará de realizar las intervenciones con respecto a lesiones o enfermedades que alteren el sistema estomatognático,

es decir todas las partes que conforman la cabeza, cara y cuello, pudiendo ser estas enfermedades provocadas por factores extrínsecos o alteraciones genéticas como por ejemplo aquellos pacientes con paladar hendido. (Barcelona, 2021)

1.6.2. Demanda de Servicios

Según la oferta y demanda de atención en especialidades odontológicas la bibliografía nos demuestra una gran necesidad por parte de la población indígena de atenciones en las áreas de ortodoncia y operatoria dental tanto en jóvenes como en adultos. (Palacios Paredes, 2020)

El Centro de Especialidades Corpo & Smile Center cuenta con un registro de historia clínicas, en las cuales se demuestra una alta necesidad de atención en las áreas de operatoria dental y rehabilitación, cuya población son los adultos mayores esencialmente.

Tabla 1

Demanda de servicios en atención odontológica de la población indígena en las provincias de Pichincha, Azuay, Chimborazo, Loja y Tungurahua.

	Demanda	
Odontólogos Generales #778	Ortodoncia	#155
	Restaurador	# 118
Población Indígena #1918	Ortodoncia	14.1%
	Restaurador	19.3%

Elaboración propia

En la ciudad de Quito, la oferta de servicios por especialidad es la siguiente:

Tabla 2

Oferta de servicios de especialidad en la ciudad de Quito.

ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS	CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS	PORCENTAJE %
Odontología General	5	100%
Ortodoncia	5	100%
Odontopediatría	3	60%
Implantología	3	60%
Periodoncia	1	20%
Estética Dental	4	80%
Cirugía Maxilofacial	5	100%
Rehabilitación Oral	5	100%
Endodoncia	4	80%
Otras	2	40%
Total de unidades		

Elaboración propia

1.6.3. Análisis geoespacial y geopolítico

- Análisis geoespacial

El Centro de Especialidades Corpo & Smile Center se encuentra ubicado al norte de la ciudad de Quito, sector Jipijapa, en las calles Av. 6 de diciembre y El Telégrafo con una latitud de 0.1738808056450482 y longitud de -78.47713793516397.

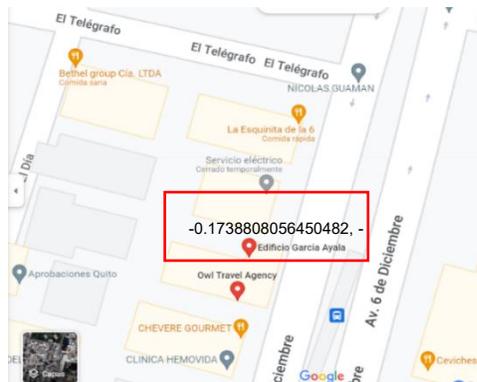
Figura 3

*Ubicación del centro de especialidades Corpo & Smile Center,
Av. 6 de diciembre y el Telégrafo – Edificio García Ayala 2.*



Figura 4

Latitud del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.



Fuente Google Maps

- Análisis geopolítico

Bajo la supervisión y regulación del Ministerio de salud pública todos los centros de especialidades deben incluir un permiso o licencia para operar legalmente y asegurar la calidad de atención en los tratamientos brindados. De igual

manera, los profesionales de salud que trabajan en los centros de especialidades deben contar con un registro de su título tanto odontólogos generales como especialistas para ejercer debidamente en el Ecuador. (Ministerio de Salud Pública, 2009)

El Centro de Especialidades Corpo & Smile Center, cuenta con un permiso de funcionamiento otorgado por el ACESS y el Ministerio de Salud Pública y los títulos de todos los profesionales de salud se encuentran debidamente registrados.

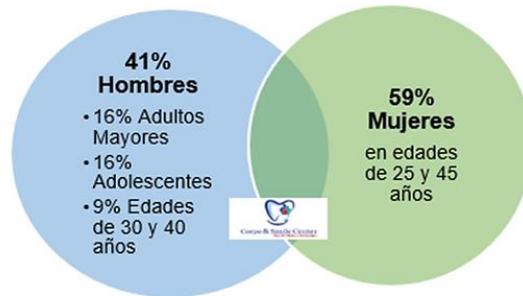
Referente a la ubicación, existe una facilidad para promover y acceder a servicios odontológicos. En los alrededores del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, después de un estudio de mercado, observamos que los centros de especialidades odontológicas más cercanos se encuentran en la Av. de los Shyris, ubicado a tres cuadras del lugar y en la Avenida Naciones Unidas aproximadamente a 1km de distancia de las instalaciones. (Maps, 2022)

1.6.4. Población atendida

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center cuenta con una población atendida, de los cuales el 59% son mujeres que se encuentran en edades entre los 25 y 45 años y el 41% son hombres de los cuales el 16% son adultos mayores, el otro 16% son adolescentes y el 9% se encuentran en edades entre 30 y 40 años.

Figura 5

Población atendida del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center



Elaboración propia

1.6.5. Demanda de servicios insatisfecha

El equipo de trabajo del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center, luego de un análisis sobre el acceso a servicios especializados, como tratamientos de rehabilitación oral y endodoncia, eran limitados en la zona, debido a que son procedimientos de alto costo monetario como factor importante para los pacientes y por parte de los centros de especialidades, la complejidad de los equipos y materiales necesarios, lo que generaba una alta demanda insatisfecha entre los habitantes del sector.

1.7. Planteamiento del Problema

Hoy en día, independientemente del tipo de nivel de atención de salud, todas las empresas en esta área deben tener una dirección estratégica y reglas operativas establecidas para una estructura organizacional funcional que agilice la toma de decisiones y conduzca correctamente a las empresas de salud hacia la influencia del entorno y sociedad que es la realidad actual. (Jesús Alberto Calero, 2008)

Como odontólogos o personal de salud en general, la primera opción es el trabajo operativo, es decir la relación profesional, médico – paciente.

Sin embargo, una evidente limitación es la gestión gerencial para el manejo de las áreas administrativas de los centros de atención odontológica que se implementan; lo cual, sin importar la excelencia que se pudiese brindar en atención a los pacientes, perjudicará inmensamente el correcto funcionamiento de la empresa.

Si algo es claro, es que la odontología de hoy es totalmente diferente a la odontología de años atrás. Y es desde este punto dónde es necesario analizar el por qué el éxito o fracaso de las distintas empresas odontológicas. Debilidades como la falta de confianza, necesidad de culpabilidad, aislamiento, evasión de responsabilidades, las faltas de respeto y el sentimiento de desamparo crean el círculo de fracaso en los consultorios dentales, que solo empeora la situación, genera una autoprotección e impide el cambio. Una de las principales deficiencias de los actuales profesionales de la salud formados de manera tradicional, es la debilidad de incorporarse adecuadamente al libre mercado competitivo, pero con mayores límites legales. (Jesús Alberto Calero, 2008)

La mejora administrativa del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, es la prioridad para el equipo de trabajo. Si bien se pretende dar una prestación de calidad en atención odontológica y se anhela dirigir la empresa hacia el éxito en calidad de servicios considerando al paciente como un todo y no solo como un producto, hoy en día la mayor parte de las personas prefieren tiempo sobre calidad, en otros términos, nadie quiere esperar 2 horas en una sala de espera y esta es una de las razones por las que debe sumarse a la calidad de la atención una mayor eficiencia en la gestión. Del análisis realizado se debe mejorar la gestión del presupuesto, la proyección de

los gastos en el consultorio, la programación de las citas y la ejecución de los pagos a tiempo; solo así el Centro de Especialidades podrá operar debidamente.

Además, otro punto a considerar es que, como empresa, Corpo & Smile Center, necesita claridad de qué se va a hacer, quién lo va a hacer, quién o qué garantizará que se haga y asimismo evaluar posteriormente los resultados.

Debido a todo lo expuesto en esta sección, el presente trabajo de investigación va dirigido hacia la búsqueda de un plan de gestión gerencial que logre una adecuada y productiva implementación de los procesos necesarios para el éxito administrativo en este establecimiento de salud odontológica.

1.8. Justificación del Problema

El mundo se encuentra en un constante cambio que afecta a toda la sociedad, en todos los aspectos. Las empresas de salud no son la excepción; debemos adaptarnos e innovar para lograr que los negocios sean funcionales a todo nivel.

Para ello, se cree conveniente llegar a tener un rumbo estratégico eficiente y procesos operativos establecidos que identifiquen a la empresa facilitando de esta manera su gestión en ambos sectores, tanto administrativo como operativo, garantizando así su supervivencia a esta era moderna.

Si se implementa un inadecuado proceso administrativo el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, no lograría cumplir los objetivos de la empresa y no se alcanzarían los resultados esperados en cuanto administración y gestión operativa, llevando al establecimiento de salud al fracaso.

Es por eso por lo que, es de fundamental importancia la elaboración del presente trabajo de investigación con un plan de implementación de un sistema de gestión en el

Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, que beneficie la implementación de un correcto sistema administrativo que permita un mejor manejo del establecimiento de salud con bases adecuadas en la planeación, coordinación, organización, dirección y control de las funciones operativas y administrativas.

1.9. Objetivos Del Plan De Gestión

Objetivo General

Crear un plan de implementación de un sistema de gestión administrativo para el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades administrativas carentes en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.
- Especificar la estructura administrativa adecuada que tendrá el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.
- Establecer los indicadores apropiados a seguir para la implementación de una adecuada gestión de la administración en Corpo & Smile Center.
- Satisfacer las necesidades de nuestros pacientes brindando una atención de excelencia y calidad humana, en base a una correcta gestión administrativa y operativa.

1.10. Selección de Alternativas de Solución

Es necesario generar un diálogo sobre las posibles alternativas de solución entre los trabajadores involucrados en el área de administración para consensuar ideas, criterios y analizar lo prioritario dentro de la gestión administrativa del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

Tabla 3

Matriz de evaluación de alternativas de solución

Problema Central	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Responsable
Inadecuado sistema de gestión administrativa en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center	Mal manejo de la contratación del personal administrativo	Desórden del área administrativa	Contratar personal administrativo con formación académica, para solventar de manera adecuada las necesidades del área administrativa.	Realizar la contratación de personal capacitado para dicha área	Gerente
	Inadecuado control del área financiera	Desorden en las finanzas	Implementar un mejor sistema financiero dentro de las instalaciones del Centro de Especialidades.	Capacitar al equipo de trabajo sobre manejo de finanzas	Gerente
	Falta de organización del personal de trabajo	Acumulación de trabajo y demora en la gestión de las necesidades de los pacientes	Tener una mejor eficiencia laboral	Distribuir de mejor manera las obligaciones entre su personal	Gerente
	Falta de publicidad, mal manejo de marketing	El cliente desconoce a cerca de nuestra empresa y los servicios que brindamos	Poder estar a la par con la competencia	Implementar un software de gestión odontológica e innovar con respecto al marketing digital	Gerente Socios Estratégicos

En una reunión de trabajo realizada el 20 de agosto 2022 a las 16h00pm, entre los integrantes del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center, responsable administrativo, gerente y socios estratégicos, se consideró los aspectos más importantes y democráticamente se aplicó la matriz de alternativas de solución, donde se obtuvo los resultados que hacemos referencia:

- Mejorar en relación con el área de marketing, comunicación e incentivos a los pacientes.
- Una mejor distribución de las tareas y obligaciones de quienes conforman el equipo de trabajo.
- Ampliar al personal administrativo mediante contratación de personal capacitado en dicha área.
- Implementar un sistema tecnológico que agilice y mejore la productividad administrativa y operativa del centro de especialidades.

CAPÍTULO II

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

La metodología cualitativa no es algo lineal y tampoco lleva una secuencia como el proceso cuantitativo. Más bien se trata de cumplir con los objetivos del proceso investigativo y contestar las interrogantes del estudio. Esto se llevará a cabo mediante la recolección y el análisis de datos utilizando como método el de la entrevista, mediante una conversación, con el fin de conseguir respuestas sobre los propósitos del estudio. (Hernández Sampieri, 2014)

Las personas entrevistadas en este caso serán quienes conforman por un lado al equipo del área administrativa; como también la secretaria, auxiliares de limpieza y parte del personal operativo quienes serán el rehabilitador oral y el cirujano maxilofacial.

Dando como resultado un total de cuatro entrevistas flexibles y abiertas entre el entrevistador y los entrevistados para intercambiar información y analizar sus opiniones acerca de la gestión gerencial, gestión estratégica de marketing y gestión administrativa y de recursos humanos que se lleva a cabo en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

Se presenta el formato de la entrevista realizada en la sección de anexos.

2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

Luego de realizada la entrevista, se procede con el análisis diagnóstico referente al estado de la gestión gerencial, gestión estratégica de marketing y gestión administrativa y de recursos humanos del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

Se decide que, lo primero que se debe de hacer es dar una orientación a la organización o equipo de trabajo, mediante una adecuada *función de planeación* que es el puente principal entre el presente y el futuro y que va a incrementar la probabilidad de cumplir los objetivos y metas por parte del gerente y del equipo en base a las nuevas estrategias y a la vez, superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. (David, 2017)

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center tiene en claro el objetivo que desea alcanzar, el cual es satisfacer las necesidades de nuestros pacientes brindando una atención de excelencia y calidad humana, en base a una correcta gestión administrativa y operativa.

La *función de organización* incluye las actividades que dan como respuesta una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad con el fin de poner en práctica los planes de la empresa. (David, 2017)

Al describir el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, podemos decir que cuenta con una estructura organizacional simple, donde cada uno de sus trabajadores tiene conocimiento de las funciones que cada uno debe cumplir de manera individual más no existe el sentimiento de responsabilidad por cumplir el objetivo de la empresa como tal.

Su estructura organizacional empieza con el líder, que es tanto el gerente como el propietario y hace las funciones de dirigir la empresa y además operativas, como encargada del área de odontología general.

Como segundo nivel, está el área contable, cuenta con una persona encargada de los ingresos y egresos, pagos al personal y que el negocio tenga el dinero suficiente para su operación del día a día.

En un tercer nivel se encuentra la secretaria, persona encargada del agendamiento de citas, cumplimiento con el horario de ingreso y cierre de la clínica por parte del personal operativo y coordinar compras menores como, por ejemplo, insumos odontológicos de las distintas áreas y materiales de limpieza.

En un cuarto nivel se encuentra el personal operativo, conformado por la odontóloga general, encargada de los tratamientos bucodentales generales y a la vez de captar y dirigir a los pacientes para las diferentes áreas de especialidad que ofrece el centro de especialidades. Este nivel también lo conforman los especialistas, quienes son los encargados de cumplir con los tratamientos de las distintas áreas y acudir al llamado cuando su trabajo sea requerido de acuerdo con el criterio del odontólogo general.

En un quinto nivel se encuentra el área de marketing conformado por la gerente y un trabajador de la clínica, son los encargados de la parte creativa para la captación de pacientes.

En un sexto y último nivel se encuentran los auxiliares de limpieza, encargos de la limpieza y desinfección de todas las áreas del centro de especialidades, conforme las veces que se requiera.

La *función de motivación* implica en el liderazgo y la comunicación de los equipos de trabajo, la delegación de responsabilidades, la satisfacción de una labor bien lograda y la moral tanto del empleado como del empleador. (David, 2017)

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, el encargado de coordinar todas las funciones de los diferentes niveles organizacionales es el gerente, que, a pesar de llevar un año en funcionamiento, no logra aún establecer con claridad las funciones entre cada área y la importancia de cada uno de los niveles para alcanzar el objetivo de la clínica. Constantemente debe estar pendiente de que cada nivel cumpla con sus responsabilidades, dificultando así la labor del gerente como tal. Claramente se puede notar una descoordinación en las funciones que mantienen.

La *función de control* se refiere a las actividades de la gerencia con el fin de obtener resultados reales que vayan a la par con los resultados planteados. (David, 2017)

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, no existe un mecanismo de control para verificar que se cumpla con los objetivos establecidos en la planeación, más allá de la opinión de los pacientes al final de sus tratamientos. Además, en caso de que surja algún inconveniente, la única persona encargada de darle solución es el gerente.

La *función del factor humano* se enfoca en la gerencia del personal, entre sus actividades tenemos la administración salarial, las contrataciones y despidos, las capacitaciones, la seguridad de los empleados, el crecimiento y desarrollo gerencial, las políticas de disciplina que maneja la empresa, los respectivos procedimientos de quejas y las relaciones públicas.

Con respecto a la administración salarial, el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, con referente a su equipo administrativo, se les acredita un salario establecido por sus días de trabajo; en cuánto a su personal operativo, en base a un común acuerdo, se le entrega un porcentaje del 40% del valor total del tratamiento.

Con respecto a las contrataciones y despidos, el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, no ha realizado ningún tipo de despido hasta la fecha y las contrataciones del personal administrativo no van de acuerdo con su formación académica, más bien su selección se dio bajo la necesidad de solventar el área administrativa. Con respecto al área operativa, las contrataciones se dieron en base lo leído en las hojas de vida, donde se consideró el tiempo que lleva ejerciendo la especialidad, la experiencia y las capacitaciones realizadas dentro de la misma.

Haciendo referencia a las capacitaciones, lo cual se traduce como el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los empleados, el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, no ha realizado un análisis de los conocimientos administrativos debido al limitado conocimiento por parte de la propietaria en dicha área. Y con respecto a la parte operativa, se espera la responsabilidad de cada uno de sus profesionales de la salud en realizar una capacitación anual en cada una de sus respectivas áreas, la cuál debe ser anexada a su hoja de vida por parte de la secretaria, quien deberá a la vez poner en conocimiento al gerente. (David, 2017)

Referente a la seguridad de los empleados, políticas de disciplina y procedimiento de quejas es importante que exista una buena comunicación entre los empleados y el empleador. El personal que trabaja en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, debe ser escuchado e informado. Por tal motivo, mediante medios digitales,

se creó un medio de comunicación en la plataforma de Whatsapp, en la cual se le informa a cada trabajador sobre las políticas de la empresa que se deben de acatar, como a la vez se escuchan sugerencias o problemas suscitados durante la jornada laboral. Esto se realiza con la finalidad de mejorar la comunicación entre todos para el bienestar y enriquecimiento de la empresa.

Respecto al crecimiento y desarrollo gerencial, se hace referencia a la capacitación específicamente del gerente y área administrativa, para lo cual las personas pertenecientes a estos cargos dentro del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, deberán adquirir conocimientos gerenciales en instituciones de salud, a la brevedad conforme lo requiera el establecimiento.

Finalmente haciendo referencia a la gestión de relaciones públicas, el equipo de mercadotecnia es el encargado de establecer convenios con establecimientos que brinden sus servicios a entidades de salud como, por ejemplo, centros radiográficos y empresas encargadas de la higiene dental. Además de mantener en constante movimiento la página web de la empresa para la captación de pacientes mediante medios digitales.

3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center muestra una estructura organizacional simple, pero con falta de claridad en las funciones y coordinación entre niveles. La falta de mecanismos de control y capacitación en gestión administrativa son áreas de mejora identificadas. Sin embargo, se destaca la comunicación efectiva a través de plataformas digitales y esfuerzos en relaciones públicas para la captación de pacientes. Se sugiere un enfoque en la capacitación gerencial y la implementación de mecanismos de control para mejorar la eficiencia y efectividad del centro.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1.1. Análisis del Entorno Social

El Ministerio de Salud Pública es la entidad encargada de establecer regulaciones que supervisen las actividades en el ámbito de la salud y el correcto funcionamiento de diversos tipos de establecimientos en Ecuador. Desde 2009, se han implementado las "Normas y Procedimientos de Atención en Salud Bucal, Primer Nivel" tanto en el sector público como privado. Estas normas tienen como propósito proporcionar una guía técnico-administrativa para guiar las actividades clínicas. Su enfoque abarca desde la promoción y educación hasta la prevención, recuperación y rehabilitación oportuna de problemas bucodentales, unificando criterios técnicos y administrativos entre los profesionales. (Dra. Eugenia Ayala Moreno, Dra. Martha Herdoíza, Dra. Galud Pinto Maya, Dra. Ximena Raza Amaya, 2009)

La Agencia de la Calidad de los Servicios de Salud (ACCESS) tiene la responsabilidad de supervisar y garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por proveedores de salud y compañías de seguros médicos prepagados. Su enfoque principal es asegurar la seguridad de los pacientes a través de la regulación y control de la calidad de manera integral, considerando aspectos como género, interculturalidad, generación y bioética. (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, 2015)

- Análisis Económico

Durante el año pasado, se advirtió sobre un aumento gradual en las actividades económicas en Ecuador, lo que conduciría a una recuperación lenta de la economía. Se espera que, en unos dos o tres años, el crecimiento pueda volver a niveles similares a los previos a la pandemia. (Banco Mundial, 2023)

El gobierno se esfuerza por impulsar un crecimiento sostenible y compartido, mejorando las oportunidades de empleo de calidad y fomentando un ambiente propicio para la inversión y la productividad. Además, busca aumentar la transparencia financiera y la sostenibilidad de las finanzas públicas. Esto se combina con la necesidad de abordar diversas problemáticas que afectan a los ciudadanos, como mejorar el acceso y la calidad de la salud y la educación, combatir la desnutrición infantil y fortalecer la seguridad ciudadana. (Diego García-Vélez, Leonardo Izquierdo, Ronny Correa-Quezada, 2022)

En relación con la economía y la salud en el sector privado, esto puede variar según factores como la demanda de servicios médicos, los costos de atención, el acceso a seguros de salud y otros elementos socioeconómicos. (Banco Mundial, 2023)

Figura 6

Mediana del Ingreso laboral por rama de actividad, diciembre 2022

En el I trimestre de 2023, en el área urbana, la rama servicios presenta la mediana de ingreso laboral más alto con **\$488,0**.

Rama de actividad	2020	2021				2022				2023
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
Agricultura y minas	253,7	232,4	252,8	250,9	276,1	308,3	259,8	271,8	300,8	300,0
Manufactura	411,5	423,0	419,6	417,7	417,6	441,9	436,2	428,5	430,7	450,5
Comercio	306,0	317,3	314,7	313,2	313,2	349,4	357,1	392,5	372,6	400,0
Construcción	316,5	317,3	337,1	324,1	364,7	363,1	382,6	382,4	400,6	389,5
Servicios	422,9	475,9	437,8	422,9	448,9	472,7	461,9	468,1	478,3	488,0

Fuente: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Figura 7

Población ocupada: mediana del ingreso laboral, diciembre 2022

Población ocupada: mediana del ingreso laboral  Buenas cifras,
mejores vidas
Ciudad: Quito - ingreso a valores de diciembre 2022

En el I trimestre de 2023, la mediana del ingreso mensual de la población ocupada fue de **\$500**.



Fuente: <https://www.ecuadrencifras.gob.ec>

En el transcurso de 2021, el programa de vacunación se destacó como un factor clave para el inicio del proceso. En 2022, la apertura económica, denominada como "efecto rebote", generó una recuperación en sectores como turismo, transporte y comercio, impulsando la actividad productiva y el consumo doméstico. Esta mejoría se vincula con el incremento en la demanda global de materias primas y un aumento en las exportaciones, fortaleciendo la estabilidad dolarizada. Aunque se esperaba un notorio crecimiento en la explotación minera, pesca y acuicultura en 2022, estos sectores no han tenido los resultados previstos. En Ecuador, el Índice de Actividad Económica (IDEAC), un indicador mensual estimado por el Banco Central del Ecuador (BCE) basado en variables de producción, es útil para observar las tendencias económicas a corto plazo. (Diego García-Vélez, Leonardo Izquierdo, Ronny Correa-Quezada, 2022)

- Aspectos Demográficos

La población actual de según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), derivados del Censo de Población y Vivienda de 2010, la ciudad albergaba 2'239.191 millones de residentes, distribuidos en sus distintas parroquias. (Censos, 2023)

El INEC también proporciona una cifra exacta en términos de género de los habitantes de la capital: 1.150.380 millones de mujeres y 1.088.811 millones de hombres, totalizando 2.239.191 millones de personas. (Censos, 2023)

En cuanto a la identificación étnica, el censo arrojó que el 82,8% de la población quiteña se considera mestiza, el 6,7% blanca, el 4,7% afroecuatoriana, el 4,1% indígena y el 1,4% montubio. Estos datos están en línea con el censo más reciente. (Censos, 2023)

Tabla 4

Población de Quito – Ecuador

POBLACIÓN DE QUITO (NÚMERO ACTUAL DE HABITANTES)	
Parroquia Alangasí	24.251
Parroquia Amaguaña	31.106
Parroquia Atahualpa	1.901
Parroquia Calacalí	3.895
Parroquia Calderón	152.242
Parroquia Chavezpamba	801

Parroquia Checa	8.980
Parroquia Conocoto	82.072
Parroquia Cumbayá	31.463
Parroquia El Quinche	16.056
Parroquia Gualea	2.025
Parroquia Guangopolo	3.059
Parroquia Guayllabamba	16.213
Parroquia La Merced	8.394
Parroquia Llano Chico	10.673
Parroquia Lloa	1.494
Parroquia Nanegal	2.636
Parroquia Nanegalito	3.026
Parroquia Nayón	15.635
Parroquia Nono	1.732
Parroquia Pacto	4.798
Parroquia Perucho	789
Parroquia Pifo	16.645
Parroquia Pintag	17.930
Parroquia Pomasqui	28.910

Parroquia Puéllaro	5.488
Parroquia Puenbo	13.593
Quito (Área Urbana)	1.619.146
Parroquia San Antonio	32.357
Parroquia San José de Minas	7.243
Parroquia Tababela	2.823
Parroquia Tumbaco	49.944
Parroquia Yaruquí	17.854
Parroquia Zámiza	4.017

Elaboración propia

- **Factor Tecnológico**

Hasta septiembre de 2021, se han producido avances notables en el ámbito de la tecnología odontológica en Ecuador, siguiendo las tendencias globales.

Áreas clave de desarrollo incluyen:

- *Radiología Digital*: La adopción de tecnología de radiología digital ha permitido a los profesionales de odontología obtener imágenes más detalladas y nítidas de los dientes y estructuras orales. Esto se traduce en diagnósticos más precisos y planes de tratamiento mejor informados. (Rafael Aragón, 2021)
- *Impresión en 3D*: La impresión en 3D se emplea para crear modelos dentales, guías quirúrgicas y prótesis altamente personalizadas con una precisión excepcional. (Rafael Aragón, 2021)

- *Diseño y Fabricación Asistidos por Computadora (CAD/CAM)*: La utilización de sistemas CAD/CAM para crear restauraciones dentales como coronas, puentes y carillas, ha permitido lograr ajustes y apariencias óptimas. (Rafael Aragón, 2021)
- *Teledentistry*: La telemedicina ha llegado al ámbito odontológico ecuatoriano, permitiendo a los profesionales brindar consultas y asesoramiento a distancia, particularmente útil en áreas remotas o para seguimiento después de procedimientos. (Rafael Aragón, 2021)
- *Equipos y Herramientas Avanzadas*: Muchas clínicas odontológicas han incorporado equipos modernos, como láseres dentales para procedimientos menos invasivos, radiografías digitales de baja radiación y sistemas avanzados de blanqueamiento dental. (Rafael Aragón, 2021)
- *Gestión Clínica con Software*: La gestión de clínicas dentales se ha beneficiado de sistemas de software que facilitan la programación de citas, seguimiento de historias clínicas, facturación y administración general. (Rafael Aragón, 2021)
- *Educación en Línea*: La educación continua en odontología se ha vuelto más accesible mediante plataformas en línea que ofrecen cursos y capacitaciones, permitiendo a los profesionales mantenerse al día con las últimas técnicas y avances.
- *Realidad Virtual y Simulación*: Algunas instituciones educativas y clínicas utilizan tecnologías de realidad virtual y simulación para entrenar a estudiantes en procedimientos dentales de manera efectiva. (Rafael Aragón, 2021)
- *Implantología Digital*: La planificación y guías quirúrgicas basadas en tecnología digital están mejorando la precisión en la colocación de implantes dentales. (Rafael Aragón, 2021)

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

- El poder de negociación del cliente

El sector donde se encuentra ubicado el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, cuenta con una distinguida clientela, la cual acepta conforme los costos de cada tratamiento sin regatear, al conocer la calidad de estos. Los valores se mantienen asequibles de acuerdo con el tipo de población que existe en el sector y la competencia es mínima con respecto a los demás establecimientos.

- El poder de negociación del proveedor

Los proveedores del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smiler Center, son depósitos dentales con lo referente a los materiales, centros radiológicos y laboratorios con quienes se tienen convenios que benefician a los pacientes del establecimiento y con quienes mantiene una excelente comunicación para el éxito del tratamiento.

- La amenaza de nuevos competidores

Desde la perspectiva del Centro de Especialidades Corpo & Smile Center, la posible aparición de nuevos centros odontológicos podría generar cierta preocupación si logran ofrecer tarifas más asequibles sin comprometer la calidad de los tratamientos. Sin embargo, en la actualidad, no se han establecido nuevos centros odontológicos especializados en las proximidades, y los consultorios circundantes mantienen sus precios habituales y una gama limitada de servicios.

- La amenaza de productos y servicios sustitutos

En esta línea, actualmente no hay servicios ni productos que puedan reemplazar las funciones desempeñadas por el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile

Center. Esto indica que no hay otros establecimientos o productos disponibles que puedan atender las necesidades por las cuales los pacientes buscan los servicios de dicho centro.

- **La rivalidad entre los competidores existentes**

Hablando en términos de competencia, en la ciudad de Quito existe una intensa rivalidad entre los diversos establecimientos odontológicos. Esto se debe a la presencia de numerosos consultorios que aspiran a destacar como líderes en este campo. Para lograrlo, la mayoría de estos establecimientos han adoptado estrategias de promoción a través de diversos medios, con el propósito de dar a conocer ofertas y descuentos en los tratamientos que ofrecen. Es evidente que en el ámbito odontológico se ha optado por reducir los precios como una manera de atraer a una mayor cantidad de pacientes.

En el caso particular del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, su ubicación estratégica en una calle principal y transitada en el norte de la ciudad de Quito le ha permitido mantenerse relativamente ajeno a las rivalidades y competencias desbordantes. Además, este establecimiento se destaca por su enfoque en la innovación constante y en la inversión en tecnología avanzada y materiales de alta calidad, características que le permiten diferenciarse y no depender exclusivamente de la competencia para su éxito.

1.3. Análisis FODA

- **FORTALEZAS**

1. El equipo del Centro de Especialidades posee profesionales con al menos 2 años de experiencia, garantizando una atención experta.

2. Tanto el personal administrativo como el operativo se caracterizan por su amabilidad y responsabilidad. La secretaria administra la agenda eficientemente y ofrece atención de alta calidad a los pacientes.
3. Las campañas publicitarias en redes sociales han tenido una excelente recepción.
4. Se ofrece planes de financiamiento personalizados para cada caso, teniendo en cuenta la situación del paciente y el tratamiento requerido.
5. El equipo de profesionales en el consultorio se destaca por su compromiso y responsabilidad, respaldando los tratamientos realizados con garantía debido a su capacitación.

- **DEBILIDADES**

1. El número de pacientes es limitado, lo que solo cubre los gastos básicos como el pago al personal y los servicios esenciales, así como el alquiler del local.
2. La sala de espera es de tamaño reducido.
3. La gestión del consultorio se basa en la experiencia práctica más que en métodos administrativos formales.
4. Existe escaso personal en el área administrativa.
5. Los miembros del equipo no están familiarizados con los objetivos específicos del Centro de Especialidades.
6. La cultura de buscar atención odontológica preventiva es limitada entre los pacientes.

- **OPORTUNIDADES**

1. La estratégica ubicación del Centro de Especialidades, frente a un centro comercial con estacionamiento, le brinda una mayor visibilidad en la avenida principal.

2. El centro se ha establecido como la principal opción para los residentes locales, eliminando la necesidad de desplazarse lejos para recibir atención odontológica.
3. Durante la mayoría de los días festivos, el centro mantiene su horario regular, a diferencia de la competencia que no opera en esos días.
4. La diferenciación se logra mediante acuerdos con instalaciones médicas para proporcionar atención integral, permitiendo un enfoque controlado de cuidado médico-dental.

- **AMENAZAS**

1. Hay un aumento en la cantidad de consultorios y clínicas odontológicas en Quito.
2. Los precios de la competencia son difíciles de igualar.
3. Los pacientes solicitan reducciones de precios comparando con ofertas de la competencia.
4. La competencia que se tiene con los propietarios odontólogos especialistas puede reducir costos al evitar pagar por especialistas externos, en contraste con el modelo de Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.
5. La población local no da prioridad a su salud bucal.
6. La inversión en marketing es mínima.
7. La crisis económica derivada de la emergencia sanitaria ha afectado a toda la región.

1.4. Cadena de Valor de la Organización

1. Infraestructura

- Diseño estratégico de vías de acceso y salida para fluidez.
- Ambiente relajante con decoración cuidada.

- Sala de espera cómoda para dos personas.
- Sillones odontológicos ergonómicos y bien iluminados.
- Señalización clara de evacuación e incendios.
- Riguroso plan de bioseguridad para higiene y desechos.

2. Financiación

El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center se destaca por su enfoque meticuloso en analizar y planificar presupuestos anuales, mensuales y diarios. La contabilidad se lleva a cabo manualmente, registrando ingresos y egresos diariamente. Este enfoque tiene como objetivo evaluar la viabilidad financiera de los servicios y establecer tarifas apropiadas para los tratamientos ofrecidos.

3. Recursos Humanos

En esta etapa crucial para el avance del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, se enfoca en:

1. Crear perfiles específicos para cada puesto, alineando objetivos con los profesionales del equipo.
2. Organizar roles del equipo:
 - Administrativos: Estructura y organización del consultorio.
 - Odontólogos y Especialistas: Servicios y reconocimiento en el mercado.
 - Personal de apoyo: Mantenimiento y asistencia.

Además, se promoverán capacitaciones y evaluaciones para asegurar que todo el personal domine conocimientos generales y específicos, permitiendo abordar las consultas más comunes de los pacientes en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

4. Desarrollo tecnológico

El progreso tecnológico en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center se enfoca en la adopción de herramientas y técnicas digitales que atraen a pacientes, agilizan los tratamientos y mejoran los resultados.

Está previsto implementar un sistema de agendamiento virtual para recordar a los pacientes sus citas y brindar información sobre tratamientos, facilitando el acceso a los datos del paciente para el equipo.

La implementación de sistemas digitales abarcará la contabilidad y el control de inventarios de materiales y equipamiento dental, optimizando la gestión financiera del centro en términos de gastos, ingresos y patrimonio.

5. Compras

Nuestro centro de especialidades cuenta con una amplia red de proveedores, permitiendo seleccionar según calidad y tiempos de entrega.

6. Abastecimiento

Aseguramos disponibilidad de materiales odontológicos esenciales para atención de calidad. Proceso estratégico de adquisición, evita faltantes y mantiene estándares.

7. Logística Interna

Gestionamos divulgación, citas y notificaciones internas de manera eficaz. Equipo listo y recursos asignados para anticipar necesidades y evitar demoras.

8. Operaciones

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, todos los procedimientos siguen protocolos específicos, garantizando funcionamiento efectivo y normas claras.

9. Marketing y Ventas

La estrategia promocional se basa en una variedad de canales comunicativos, con el objetivo de que los pacientes comprendan en profundidad nuestros servicios especializados en odontología.

Utilizamos folletos distribuidos en puntos concurridos, realizamos campañas de salud oral en escuelas y comercios cercanos. Es primordial que el personal esté bien informado sobre las promociones para transmitirlos efectivamente a los pacientes.

En la era digital, la publicidad en redes sociales y el sitio web del consultorio permite llegar rápidamente a los pacientes. Ofrecer descuentos y promociones en tratamientos, junto con información relevante sobre salud bucal, resulta atractivo para los pacientes.

La meticulosa evaluación previa de las promociones es esencial para evitar pérdidas y posibles prejuicios que puedan afectar a la institución.

10. Servicios

Aspecto mediante el cual se hace el vínculo entre el servicio ofertado, realizado y la necesidad del paciente es decir que el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, está formado por un equipo de profesionales que dan una atención de calidad, logrando satisfacer las necesidades del paciente por lo tanto la cantidad de demanda aumenta.

1.5. Planificación Estratégica

Misión

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, nuestro equipo de profesionales se esfuerza por ofrecer una visión completa de la odontología, motivando a los pacientes a participar activamente en su salud bucal. Brindamos detalles precisos sobre los tratamientos y ofertas basados en diagnósticos personalizados, generando confianza y certeza en nuestros servicios. Tenemos la misión de:

- Generar confianza en los tratamientos como soluciones efectivas para problemas bucales.
- Educar a los pacientes sobre la prevención dental, promoviendo visitas regulares al dentista.
- Preservar las piezas dentales para un óptimo funcionamiento bucal.
- Cumplir con las expectativas de los pacientes, ofreciendo tratamientos especializados para una atención completa.

Visión

En el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, buscamos una base organizativa sólida que se refleja en tratamientos personalizados de alta calidad y precisión. Este enfoque se extiende a nuestras relaciones con los pacientes, creando un entorno amigable y colaborativo. Nuestra meta es proporcionar soluciones efectivas y adecuadas para cada necesidad bucodental.

Valores

El equipo en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center persigue la excelencia a través del trabajo conjunto. Cada miembro comprende su rol para lograr objetivos, incluida la satisfacción del paciente.

La eficiente utilización de recursos y la tecnología innovadora aseguran calidad y fomentan la cultura de prevención para mejorar la salud bucal.

Respetamos creencias individuales, brindamos información clara sobre la salud oral y garantizamos confidencialidad para proteger la privacidad del paciente.

Objetivos Institucionales

- Establecer una visión sólida y organizada para atender a pacientes con problemas bucodentales.
- Crear un ambiente propicio para la atención dental en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.
- Promover la prevención de afecciones bucales.
- Satisfacer las necesidades dentales de nuestros pacientes.
- Ofrecer atención de alta calidad y calidez.
- Generar ingresos para el mantenimiento y actualización de la infraestructura.
- Alcanzar un reconocimiento destacado en la ciudad.

Principios Éticos

- Centrarse en el bienestar integral de los pacientes.
- Valorar las convicciones tanto de los pacientes como del equipo.

- Abogar por la participación activa del paciente en la planificación, desarrollo y evaluación de sus tratamientos.
- Respetar celosamente la confidencialidad y privacidad de aquellos que confían en nuestra atención.
- Aspirar a la singularidad de la labor, ofreciendo diagnósticos y análisis transparentes que excedan las expectativas de quienes buscan nuestros servicios.
- Por encima de todo, definir el quehacer como un ejercicio de integridad profesional, reflejado en la dedicación del equipo.

Políticas

Este establecimiento sigue un conjunto de directrices establecidas tanto a nivel general como específico.

- *Políticas a nivel general*
 - Se valora la puntualidad en todas las citas programadas.
 - Se fomenta la participación en las estrategias del centro para que cada profesional contribuya alineado con los objetivos.
 - Se impulsa la creación de una estructura interna en cada área, con líderes a cargo de supervisar todos los aspectos de la organización.
 - Se comparten las promociones con los profesionales para que sean estos quienes las comuniquen a los pacientes.
 - Todo tratamiento se inicia con un diagnóstico integral, el cual podría requerir exámenes adicionales en cada caso.
 - Compromiso con el tratamiento apropiado para cada necesidad del paciente.
 - Respeto por las creencias y decisiones de los pacientes.

- Elaboración de planes de tratamiento personalizados y presupuestos equitativos.
- Realización de encuestas de satisfacción para evaluar la experiencia del paciente.
- *Políticas medioambientales*
 - Gestión adecuada y biosegura de la recolección de materiales.
 - Cumplimiento de las normas de eliminación de desechos, incluyendo los infecciosos y cortopunzantes.
 - Mantenimiento constante de la desinfección en todas las áreas.
- *Políticas Específicas*
 - Realización de diagnósticos precisos e individualizados para cada paciente.
 - Continuo impulso a la promoción de la salud bucal y actividades preventivas para patologías orales.
 - Anticipación de la disponibilidad de suministros y materiales antes de cada cita.
 - Responsabilidad de cada líder de área en establecer horarios de limpieza, fomentando la prioridad de la bioseguridad.

2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Metas e Indicadores de Gestión Gerencial

Tabla 5

Plan de gestión en el Centro de Especialidades Corpo & Smile Center

Meta	Acciones	Periodo	Responsable	Proyección
Incrementar en un 10% la tasa de satisfacción entre los especialistas que ejercen en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> -Delegar según aptitudes del personal. -Realizar entrevistas trimestrales con empleados para conocer inquietudes y sugerencias. -Organizar encuentros bimensuales de integración y reconocimiento. -Formar comités para supervisar y mejorar el rendimiento departamental. -Crear protocolo de atención con plazos para tratamientos. 	1er año	Gerente/líder de talento humano y líder de marketing	Aumento anual del 10% durante 5 años

	-Estimular comunicación vía grupos de trabajo en línea.			
Elevar un punto a la calificación fundamental de la calidad de atención que el establecimiento ha mantenido en el último año.	Ampliar el abanico de servicios en odontología. Reducir el lapso de espera del paciente al coordinar horarios según el tratamiento. Establecer un procedimiento de bioseguridad para pacientes y profesionales. Crear convenios con otros establecimientos que otorguen atención en otras áreas de la salud como por ejemplo consultorios médicos y así brindar una atención integral a los pacientes	2do año	Gerente (odontóloga general), secretaria	Incrementar un punto cada año en la calificación inicial de la calidad de atención en un lapso de cinco años.
Aumentar un 25% los ingresos del Centro de Especialidades	Llevar a cabo promoción digital y física mensual de los servicios ofrecidos. Actualmente desarrollar planes de tratamiento	3er año	Responsables de Marketing y Equipo financiero	Incrementar en un 25% las ganancias anuales durante 5 años

	dirigidos a empresas del área. Presentarse a convocatorias para ser proveedor externo del IESS.			
--	--	--	--	--

Elaboración Propia

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Se proponen indicadores que serán evaluados y contrastados de forma anual durante los siguientes 5 años.

Tabla 6

Indicadores de Gestión Gerencial

Indicador	Instrumento	Variables	Periodo	Línea de base	Meta
Índice de satisfacción en los trabajadores del centro de especialidades	Encuestas de satisfacción dirigida a los profesionales del centro de especialidades	- Número de encuestas aplicadas - Total de personas	Anualmente	Ninguna	Aumentar un 10% la tasa de satisfacción de los profesionales que laboran en el establecimiento
Porcentaje de empleados contratados con escasa competencia.	Entrevistas al personal	Número de profesionales con nivel bajo de conocimiento/	Anualmente	Dos individuos presentan un nivel limitado de comprensión con relación a sus	Reducir por completo la cantidad de empleados con un nivel deficiente de

		total de los trabajadores		responsabilidades laborales.	comprensión con relación a sus responsabilidades laborales.
Calificación de la calidad de la atención	Encuesta de calificación de la calidad de la atención a los usuarios	Número de encuestas realizadas/ total de usuarios atendidos	Anualmente	Calificación del último año sobre la calidad de la atención es 8	Incrementar en una unidad la puntuación inicial obtenida por el establecimiento en el transcurso del último año.
Tasa de incremento de los ingresos	Registro de ingresos anuales	Porcentaje de ingresos del primer año/ porcentaje de ingresos de lo que va el segundo año	Anualmente	El porcentaje de ingresos ha aumentado un 10% en lo que va del año	Aumentar un 20% el porcentaje de ingresos

Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

1. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

1.1. Limitaciones

En cuanto a las posibles limitaciones para llevar a cabo este plan de gestión, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La falta de tiempo por parte de la propietaria, para velar por el bienestar del establecimiento por motivos de sobrecarga en otros ámbitos profesionales.
- La falta de horarios establecidos para los profesionales podría generar retrasos en la obtención de información y la aplicación de los métodos de recopilación de datos.

1.2. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center se beneficia de un proceso de gestión idóneo, caracterizado por su viabilidad y facilidad de implementación, orientado en su totalidad hacia el logro de un funcionamiento eficaz del establecimiento.
- A pesar de su escala reducida, la estructura del proceso de gestión del establecimiento se extiende a través de la planificación, organización, dirección y control de todas sus áreas, asegurando así una operación armoniosa y enfocada en metas.
- Dentro de un panorama de múltiples indicadores, la implementación de un proceso de gestión en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile

Center se concentra en aquellos indicadores esenciales, como la excelencia de los recursos humanos y la eficacia en la gestión gerencial.

- Los principales beneficiarios de esta estructura de gestión adecuada abarcan tanto a los profesionales que la integran como a los pacientes que reciben servicios, asegurando un entorno donde la calidad y el compromiso son elementos fundamentales.

Recomendaciones

- Toda empresa debe cimentarse en una estructura organizativa y un proceso administrativo altamente delineados y específicos.
- Para asegurar resultados precisos, es necesario realizar la medición de los indicadores clave de gestión del establecimiento a lo largo de un período mínimo de 1 año.
- Al implementar un plan de gestión, es crucial comenzar el proceso de recolección de datos con una comprensión exhaustiva del establecimiento, su equipo humano y los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada. (julio de 2015). *Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada*. www.gob.ec › *acess*

Banco Mundial. (Marzo de 2023). *Ecuador - Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>

Barcelona, U. d. (2021). *Hospital Odontologic*.
<http://www.hospitalodontologicub.cat/es/servicios/2/implantologia#:~:text=La%20implantolog%C3%ADa%20dental%20es%20una,m%C3%A1s%20eficaces%20de%20rehabilitaci%C3%B3n%20dental>.

Censos, I. N. (Febrero de 2023). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

David, F. R. (2017). En *Conceptos de administración estratégica* (págs. 128 - 135).

Dental, G. (Julio de 2022). Especialidades de la odontología. Cuáles son y cuál elegir. España.

Diego García-Vélez, Leonardo Izquierdo, Ronny Correa-Quezada. (Junio de 2022). *Universidad Técnica Particular de Loja*. <https://www.researchgate.net/>

Dra. Eugenia Ayala Moreno, Dra. Martha Herdoíza, Dra. Galud Pinto Maya, Dra. Ximena Raza Amaya. (Mayo de 2009). *MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR - NORMATIZACION DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD*.
<https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dn n/archivos/NORMAS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20ATENCI%C3%93N%20EN%20SALUD%20BUCAL%20%20I%20%20NIVEL.pdf#:~:text=MINISTERIO%20DE%20SALUD%20P%C3%9ABLICA%20DEL%20ECUADOR%20NORMATI>

Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación - Sexta edición*.

Jesús Alberto Calero, O. M. (Marzo de 2008). *Scielo*. Obtenido de *La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el ejercicio del profesional en odontología*.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-95342008000500003

Maps, G. (30 de Marzo de 2022). *Google Maps*. <https://www.google.com/maps/@-0.1923956,-78.4878366,15z?entry=ttu>

Ministerio de Salud Pública. (2009). *Ministerio de Salud Pública*. <https://www.salud.gob.ec/>

Nápoles, C. y. (2016). *Costos II La Gestión Gerencial*. México.

Normatización, D. N. (Noviembre de 2018). *ACCESS en línea*.

<http://www.acess.gob.ec/acessenlinea/#!/access/acessenlinea>

OMS. (2022). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD: <https://www.who.int/es>

Palacios Paredes, E. W. (2020). *Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/21206>

Rafael Aragón. (Julio de 2021). *ESalud*. <https://www.esalud.com/>

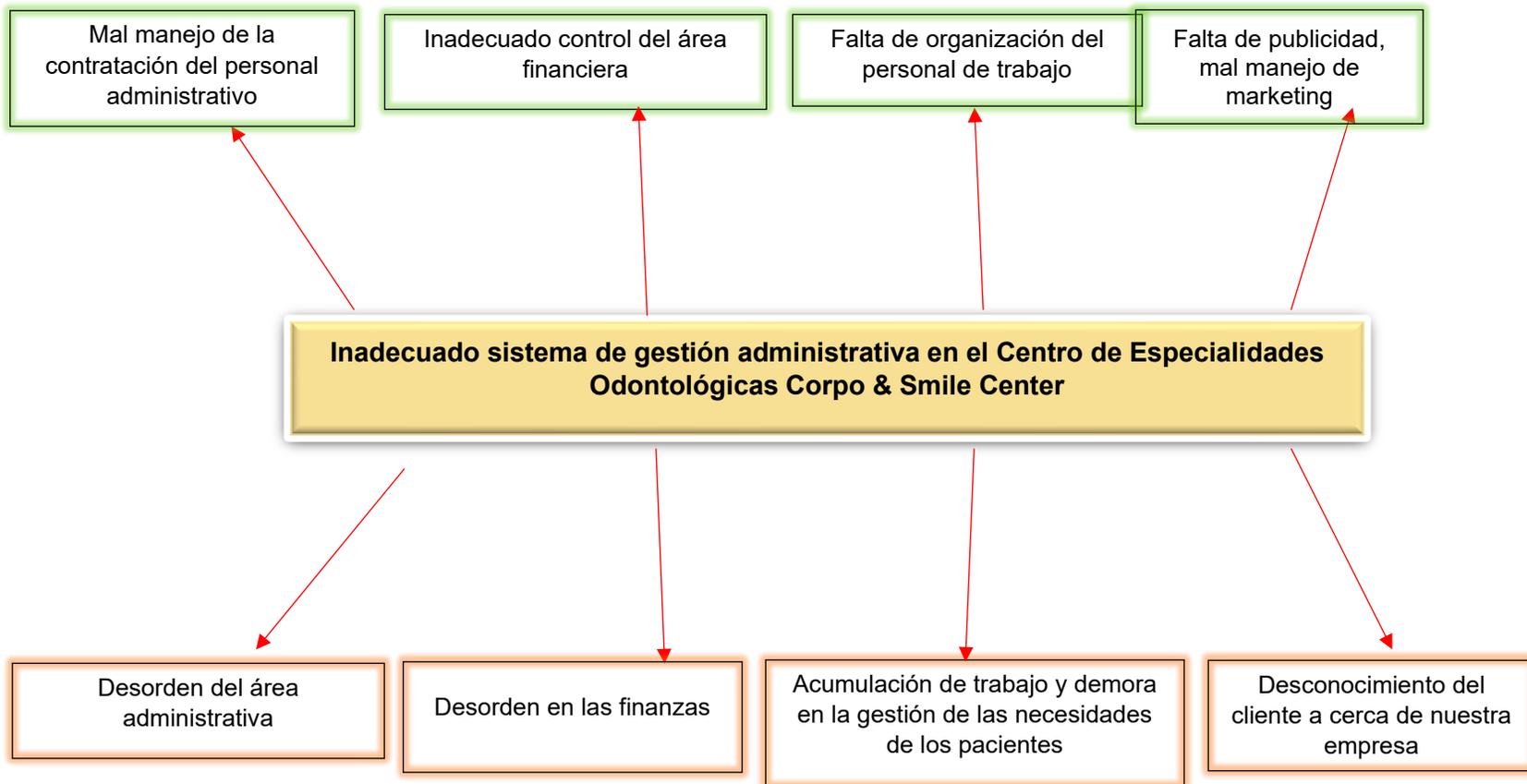
Roa, D. J. (1963). *“Fundamentos para el análisis de la gestión administrativa”*. Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Causas y efectos del problema planteado. Agosto 2022



Anexo 2

Entrevista

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Introducción:

Se realiza la siguiente entrevista con el fin de recolectar datos para el análisis diagnóstico referente al estado de la gestión gerencial, gestión estratégica de marketing y gestión administrativa y de recursos humanos del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.

1. ¿Qué opina de esta empresa y cómo se siente trabajando para la misma?
2. Tiene Ud. conocimiento de la misión y visión del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center.
3. Siendo parte del personal que trabaja en las instalaciones del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center, conoce Ud. los objetivos de la empresa?
4. ¿Considera Ud. medibles los objetivos del lugar donde trabaja o si cuenta con un mecanismo para dicha medición?
5. ¿La estructura o niveles de la organización está determinada por las funciones del personal o por jerarquías en base al cumplimiento de los objetivos?
6. Todo el personal del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center cumple sus funciones de acuerdo con su preparación académica tanto operativa como administrativa? En caso de que su respuesta sea negativa, por favor indique en qué área se encuentra el problema.
7. Conoce el mecanismo de evaluación de desempeño del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center? Si su respuesta es afirmativa, indique si se encuentra de acuerdo con dicho mecanismo de evaluación.

8. Con respecto al área de marketing, cree Ud. que el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center cuenta con un adecuado manejo de esta área? Si su respuesta es negativa, se encuentra en libertad de indicar sugerencias para la mejora de esta.
9. ¿Se encuentra conforme con la compensación salarial en base a las funciones que ejerce dentro de las instalaciones?
10. ¿Cuál sería su opinión en cuanto a la situación gerencial, administrativa o de recursos humanos del Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center?

Anexo 3

Equipo de trabajo



Anexo 4

Trabajos de infraestructura



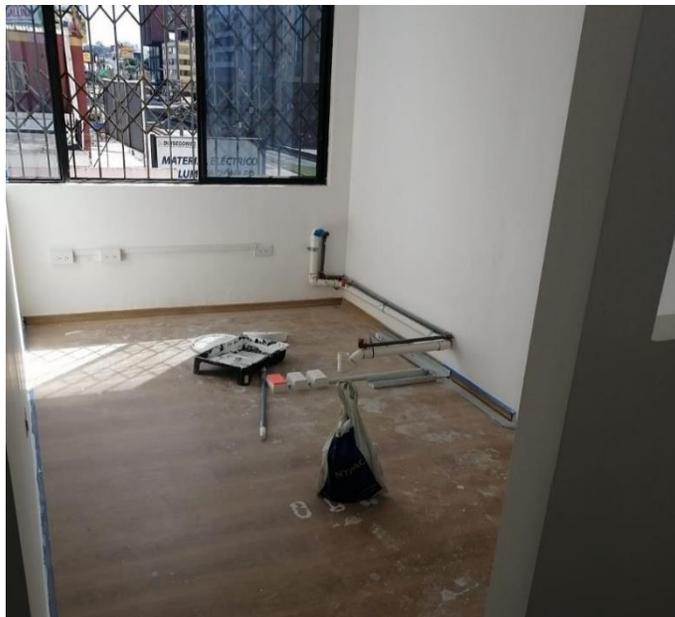
Anexo 5

Instalaciones eléctricas



Anexo 6

Instalaciones potables



Anexo 7

Creación del logo de la marca



Anexo 8

Instalación de los equipos y unidad odontológica



Anexo 9

Construcción e instalación de la parte mobiliaria



Anexo 10

Unidad Odontológica



