



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE POSTGRADOS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONSULTORIO  
ODONTOLÓGICO  
“NIRO DENT – ODONTOLOGÍA INTEGRAL”  
EN EL SECTOR LA Y, EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.**

**Trabajo de titulación para la obtención del título de  
Magister en Gerencia de Instituciones de Salud**

**DOCENTE:  
MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo**

**AUTOR:  
Nicole Patricia Rossignoli Peña**

**Marzo 2024**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Con el paso del tiempo, la odontología ha evolucionado y adquirido diversas funciones, enfocándose en la investigación y el servicio actualmente. Los valores humanos son esenciales en esta profesión, y la experiencia es clave para abordar las limitaciones económicas y las necesidades de la población. Es fundamental replantear la atención dental con un enfoque preventivo y una comunicación clara entre las personas. Las interrelaciones son importantes para lograr acciones sin restricciones en este ámbito. De igual manera, el crecimiento desenfrenado de profesionales en el campo de la Odontología es una realidad y supone un problema relevante en la actualidad. Aunque no se han realizado estudios que determinen con precisión la cantidad de odontólogos hoy en día, la falta de regulación ha provocado la ausencia de un tarifario, lo que permite que los odontólogos privados cobren precios elevados aprovechándose de la necesidad de la población. Esto afecta especialmente a las comunidades rurales, donde no hay un mercado rentable, lo que lleva a que la mayoría de los profesionales se concentren en las grandes ciudades.

El objetivo principal es ofrecer un servicio odontológico integral a la población, de la mano de la ética y calidad profesional, mediante un método de tipo observacional descriptivo y cuantitativo. Llegando a la conclusión de ser un proyecto viable.

Palabras claves: odontología, población, crecimiento, normativa, ética.

## **ABSTRACT**

Over time, dentistry has evolved and acquired diverse functions, with a focus on research and service today. Human values are essential in this profession, and expertise is key to addressing economic constraints and the needs of the population. It is essential to rethink dental care with a preventive approach and clear communication between people. Interrelationships are important to achieve unrestricted actions in this area. Similarly, the rampant growth of professionals in the field of dentistry is a reality and is a relevant problem today. Although no studies have been carried out to accurately determine the number of dentists today, the lack of regulation has led to the absence of a fee schedule, which allows private dentists to charge high prices, taking advantage of the need of the population. This especially affects rural communities, where there is no profitable market, leading most professionals to concentrate in the big cities.

The main objective is to offer a comprehensive dental service to the population, hand in hand with ethics and professional quality, by means of a descriptive and quantitative observational method. The conclusion is that it is a viable project.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
1.2 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....	4
1.3 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS.....	5
1.4 OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN .....	8
1.5 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN .....	13
CAPÍTULO II .....	15
2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	15
2.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.3 ANÁLISIS FODA.....	18
<i>Gestión administrativa</i> .....	20
<i>Gestión financiera y económica</i> .....	20
<i>Gestión Técnica y Tecnológica</i> .....	21
<i>Gestión política y social</i> .....	21
CAPÍTULO III .....	22
3.1 DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	22
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
3.3 FORMULACIÓN PLAN GERENCIAL .....	26
<i>Gestión administrativa</i> .....	26
CAPÍTULO IV .....	32
4.1 EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN .....	32
4.2 MONITOREO DEL PLAN .....	32
4.3 LIMITACIONES .....	33
CAPÍTULO V.....	35
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS .....	36
ANEXOS 1 .....	39
ANEXO 2 .....	40

ANEXO 3 ..... 42

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 .....26  
Tabla 2 .....27  
Tabla 3 .....28  
Tabla 4 .....29

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1..... 18  
Ilustración 2..... 19  
Ilustración 3..... 33

## INTRODUCCIÓN

La salud odontológica abarca distintas capacidades como la función masticatoria, fonética, estética y emocional. Estas tienen una relación directamente proporcional con el bienestar de los seres humanos, incidiendo directamente con las relaciones sociales, salud física y mental.

A medida que pasa el tiempo, la dinámica social de la odontología evolucionó y desarrolló muchas funciones hasta llegar a su estado actual donde se prioriza la investigación y el servicio. Los atributos de la profesión están impregnados de valores humanos. Cuando las limitaciones económicas superan las necesidades de la población, la experiencia aporta un valor valioso para el enfoque social. Sin embargo, es necesario repensar la atención dental en los diferentes niveles de atención para centrarse en la prevención como un enfoque temporal y la comunicación entre las personas debe ser clara. Las interrelaciones surgen y permiten que todas las acciones se realicen sin restricciones. (Leal y Hernández, 2016).

Muchos de los programas odontológicos a nivel mundial se enfocan en el avance tecnológico y su relación con los aspectos curativos, en vez de fomentar y promover programas de prevención en la salud oral en centros comunitarios para así mejorar la misma a nivel de las comunidades. (Lamas et al, 2012).

La mayoría de las enfermedades a nivel bucal son prevenibles y pueden tratarse desde los inicios de estas. (OMS, 2022).

Las enfermedades bucales como la caries dental son muy comunes en el mundo (afecta entre el 95% y el 99% de la población), siendo una de las principales causas de pérdida de dientes. (MSP, 2015).

El índice CPOD para caries dental en el Ecuador de 6 a 7 años 11 muestra un CPOD de 0,22, alcanzando 2,95 a los 12 años y 4,64 a los 12 años (CPOD) a los 15 años. (MSP, 2015).



Si bien es cierto, el plan de salud bucal del Ministerio de Salud Pública (2009), tiene un enfoque de promoción y prevención, se basa también en el brindar una atención de calidad y siendo accesible.

Lamentablemente a pesar del gran número de profesionales graduados en Odontología, y a la gran población existente en el país, la atención odontológica de calidad se ve limitada por varios factores, sobre todo políticos y sociales.

Existe una gran variedad de consultorios odontológicos entre pequeños, medianos y grandes en todo el país, sin embargo, no existe una normativa como tal en tarifarios, promociones y gremio de odontólogos, lo que afecta de una manera directamente proporcional con la atención a los pacientes, ya que existe una variedad de ofertas y demandas con diferencias significativas en atención, precio y calidad. Siendo que muchas veces lo más económico resulta ser lo menos adecuado para la salud, y a su vez, lo más costoso, resulta ser lo más difícil de acceder para la población en general, habiendo una limitación en la atención.

Hasta el año 2019, Ecuador contaba con un total de 5604 odontólogos registrados, mientras que en el año 2000 existía un total de 2339. Lo que significa que, en una tasa por 10.000 habitantes en Ecuador, en el año 2000 fue de 1.86, y, en 2019 fue de 3.24, lo que significó un aumento del 74% en la población de odontólogos en el país. No se registran hasta el momento cifras actuales. (Aguayo, et al. 2023).

# CAPÍTULO I

## 1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

La clínica dental privada “ED” creada en el 2013 en la ciudad de Ambato como un negocio familiar.

Actualmente se maneja con 2 sucursales en la ciudad de Quito y una en Ambato. Es una clínica que busca mejorar la calidad de salud oral en los pacientes en un precio relativamente accesible para la clase media y media alta, siendo parte de una de las clínicas levemente conocidas con la finalidad de ser competencia y ser mejor que otras clínicas dentales de renombre como “O cent”.

La gestión gerencial se ve manejada de manera irregular ya que la clínica dejó de ser un negocio familiar y se convirtió en una clínica de sociedades en la que existen 11 socios exactamente. Al llevar un manejo irregular de la clínica, esta se ve afectada de manera directamente proporcional entre pacientes y trabajadores por dos motivos principalmente:

- Al no tener un manejo adecuado del flujo económico, generalmente el sueldo por cancelar a los colaboradores se ve afectado, siendo ellos que reciben el dinero trabajo con retrasos de hasta 3 meses. Específicamente hablando de trabajadores sin contrato como los Odontólogos generales y especialistas, y los proveedores.
- Al no tener colaboradores satisfechos, empieza la escasez de productos, y a su vez, la calidad de atención baja.

Debido a la mala administración gerencial, muchas sucursales que existieron en un momento se vieron obligadas al cierre definitivo, y a su vez, a la pérdida de trabajadores. Se llegó a tener 6 sucursales a nivel nacional, actualmente solo existen 3, en Quito, Ambato y Riobamba.

La sucursal de Riobamba se maneja con una gerencia aparte debido a las sociedades existentes, Quito y Ambato se manejan por el socio mayoritario que fue el que inicio el proyecto como negocio familiar.

Las sucursales de Ambato y Quito se encuentran debidamente adecuadas para brindar una atención completa al paciente, contando con servicio de Radiología, Odontología General y Odontología Especializada. Ambas son manejadas por el mismo agente de contabilidad, la misma gerencia, y dos administraciones respectivamente. Económicamente hablando, adicional a los ingresos generados mensualmente, el dinero para inversión en adecuaciones y equipos, son manejados por los socios-inversionistas.

A lo largo de los casi 11 años de la clínica, se han atendido más de 12 mil pacientes, la tecnología y atención se han visto mejoradas con la evolución misma de la Odontología, y se puede ver un promedio de 100 pacientes por mes.

Conocen su competencia aparentemente directa, pero carecen de estrategias adecuadas para mejorar y crecer expansivamente. Esto debido al gran número de socios e inversionistas que no se encuentran informados de la realidad del manejo económico de la empresa ni de los cierres de algunas sucursales, lo que demuestra un mal manejo administrativo y gerencial.

## 1.2 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

Debido al manejo inadecuado de la presente empresa, se toma la decisión de implementar un plan gerencial para la creación de un consultorio odontológico “NIRO Dent – Odontología Integral” en la ciudad de Quito, en el sector de La Y.

En Ecuador, hasta el 2019 se registraron 5604 odontólogos, hoy no existe una cifra actualizada de los odontólogos registrados.

La oferta y demanda no se encuentra normada, por lo que existen diferencias abismales en precios de venta de servicios, de productos, de arriendos y salarios.

La necesidad de la población ecuatoriana se basa muchas veces en calmar o mejorar rápidamente una molestia, mas no tratarla ni curarla, por lo que generalmente ven al odontólogo como una cita fugaz. Motivo por el cual los odontólogos se ven en la necesidad de ofertar promociones a servicios de

atención de salud oral, cuando la salud no debería ser una promoción ni un lujo, sino un derecho. Pero a su vez, al no tener un tarifario normado, existen precios tan bajos para el alcance de cualquier persona, o muy elevados de difícil acceso. Esto no significa que al ser caros sean mejores, o al ser más económicos sean peores, depende mucho de la ética del profesional con el que se trabaja y lamentablemente también se ve relacionado según la ubicación en la que se encuentren.

### 1.3 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en 2010, la población era de 2.239.191 en Quito, 1.150.380 de mujeres y 1.088.811 de hombres respectivamente, siendo la ciudad más poblada del país. El 73.2% ubicados en zonas urbanas y 26.8% en zonas urbanas.

El barrio “Quito Tennis”, ubicado en el sector de “La Y”, se encuentra dentro de la administración zonal Eugenio Espejo, perteneciente a la parroquia Rumipamba. (Alcaldía Metropolitana de Quito).



Ilustración 1

**Fuente:** Alcaldía Metropolitana

Cuenta con una población aproximada +- de 8000 habitantes, sus límites son:

Al norte – la Avenida Hidalgo de Pinto

Al sur – la Avenida Agustín Azcúnaga

Al este – la Avenida Mariscal Sucre

Al oeste – la Avenida Brasil



*Ilustración 2*

### **Ubicación**

**Fuente:** Google Maps

El consultorio estaría ubicado en la ciudad de Quito en el sector “La Y”, en el barrio “Quito Tenis”. Este sector es conocido por ser un lugar donde se concentra población de clase media alta y alta. (FLACSO, sf.)

En el sector y barrio “Quito Tennis”, se encuentran aproximadamente 50 consultorios odontológicos, al ser una zona de alta plusvalía, generalmente la población tiene un nivel socioeconómico alto y los precios son más elevados. De igual manera, estos consultorios manejan un tarifario de base alta, ya que venden por cantidad de servicios vendidos que por flujo de pacientes atendidos.

## OFERTA DE SERVICIOS

Los servicios inician desde una consulta básica de odontología, hasta un servicio de especialidad. Se maneja en sectores de:

1. Odontología general
2. Ortodoncia
3. Estética Dental
4. Rehabilitación Oral
5. Cirugía Oral
6. Implantología
7. Periodoncia
8. Armonización orofacial.

## POBLACIÓN

Lamentablemente, en este sector, la oferta de servicios va dirigida a la población con niveles socioeconómicos estables y altos, por lo que no cualquier persona puede recibir atención. Y esto se relaciona directamente con la calidad de servicios, ya que se piensa que mientras más costoso, mejor es el tratamiento, y mientras más económico, es malo. A pesar de que eso no es una normativa, ya que existen consultorios odontológicos con precios elevados sobre la media, en la que los pacientes se encuentran insatisfechos o terminan con mayores problemas por los que acudieron.

Y así mismo, el resto de los consultorios, al anhelar un flujo de pacientes de niveles socioeconómicos elevados, buscan hacer promociones, y a su vez, se pone en riesgo la atención de calidad y ética. Es un ciclo.

## 1.4 OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La odontología es una profesión que existe de manera paralela desde que existe la medicina, pero lo que la mantiene a través del tiempo es la presencia del dolor y la necesidad por querer aliviarlo. Si bien es cierto, la odontología ha ido evolucionando en el tiempo y no era como es ahora, pero para entender su evolución es principal conocer el origen. Se dice que el hombre descubrió el fuego en el año 3000 A.C, en donde lo empleaba para ablandar alimentos, pero habían civilizaciones que se alimentaban de alimentos más blandos como arroz y cebada, estas civilizaciones con poder mundial, logrando hacer que aquellos que mantenían una dieta regida en pescados, carnes y raíces, empezaran a comer cereales y derivados, cambiando por completo su dieta y alimentación, comenzando así las primeras apariciones de problemas dentales, tales como dolores, hinchazones, infecciones, etc. (Leal y Hernández, 2016).

En Ecuador no es tan diferente. Inicialmente se conocía a las piezas dentales como una herramienta útil para el proceso de alimentación y masticación, mas no como un órgano que necesita de atención y mantenimiento para alargar su vida útil. En principios del siglo 19, el odontólogo empieza a demostrar su importancia, pasando de ser prácticamente un técnico artesano a un profesional técnico iniciado principalmente por aborígenes y creencias religiosas, considerando a las enfermedades como una manifestación de la ira de los Dioses, tratando de opacar o reducir las dolencias con bailes e incluso exorcismos, llegando a encontrarse trepanaciones en cráneos, incrustaciones de oro en molares, siendo practicas muy similares encontradas en otras culturas del mundo, y de igual manera se encontraron aparatos masticatorios con desgaste, perdida de dientes tempranas, fracturas dentales. (Luna et al, 2021).

Con la llegada de la religión en la edad media, se llega a encontrar que, para manejar dolencias y enfermedades, se comienza a fusionar la tradición con el uso de plantas. Posteriormente junto con la colonización de los españoles en el año de 1492, se supone la mezcla de barberos que fusionan las practicas

ancestrales con conocimientos botánicos y médicos, convirtiendo a brujos y curanderos en los responsables del manejo de enfermedades relacionadas a la cavidad bucal en los primeros 50 años de colonización. (Luna et al, 2021).

Con el tiempo, la práctica empírica de los odontólogos va tomando fuerza, y con la falta de tecnología, se desarrollan destrezas y habilidades. En 1635, en Guayaquil, se destacan las existencias de barberías que ofrecían servicios como “sangrador de encías”, basándose en experticia y repeticiones, dándoles habilidades y destrezas por un lado de la tecnología. Siendo así un origen de la odontología como una práctica precaria pero necesaria. (Luna et al, 2021).

En principios del siglo XX se reconoce al Dr. Emiliano J. Crespo como el primer médico de profesión en tratar una dolencia mediante extracciones, dejando así de ser una práctica por barberos y empezar a formar parte de un trato médico. Y, en octubre de 1904 se imparten por primera vez cursos de dentistería en la Facultad de Medicina de la Universidad de Quito, Guayaquil y Cuenca, dando lugar a la educación de los primeros odontólogos del país; y en 1917 se concreta por decreto del Congreso Nacional la creación de la primera Facultad de Odontología con el nombre de Escuela Dental en Quito con 22 estudiantes, siendo la segunda en 1918 en Guayaquil y la tercera en 1935 en Cuenca. (Luna et al, 2021).

Desde entonces, el sistema de marketing en y de odontología comienza a tener impulso, inicialmente en los periódicos como El Comercio, en donde se ofertaban las practicas dentales y el uso de pastas dentales empleadas en otros países, fusionando el concepto científico con el de marketing. En 1924 se da la publicación ofertando el servicio contemplando la necesidad de alcanzar la estética. (Luna et al, 2021).

Para el año 2003, según los datos del MSP, indica que solo en sector público existen 2032 odontólogos, dando la tasa de 5,78 odontólogos por cada 10mil habitantes. Para el 2011 el MSP indica que la alta demanda de pacientes es insuficiente para la cantidad de odontólogos, siendo los mismos mostrando una aglomeración en las grandes ciudades dejando relativamente abandonadas las pequeñas ciudades y zonas rurales. Para el 2014 sigue siendo insuficiente ya

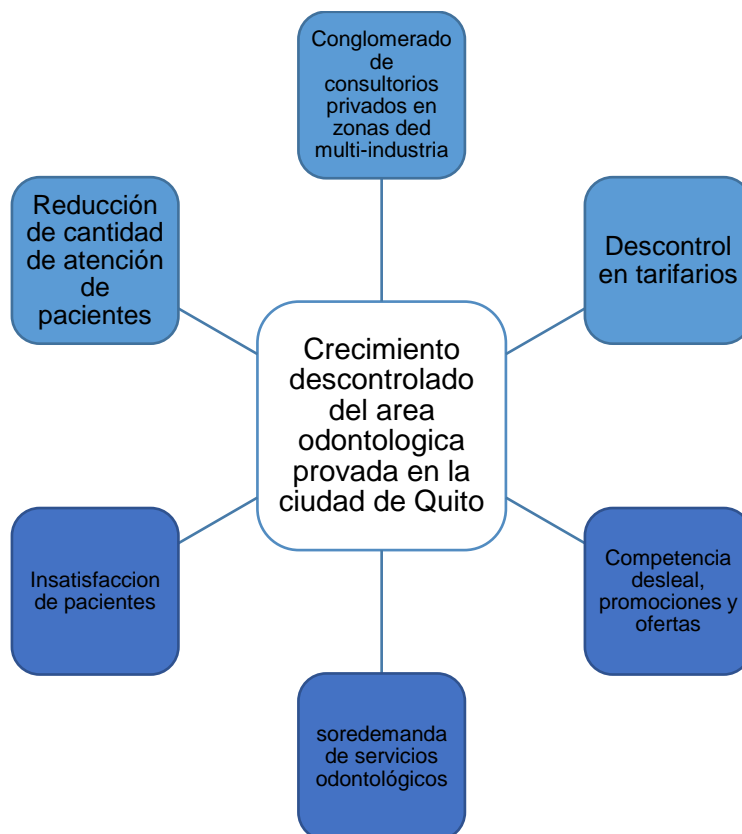


que no se logra reducir el índice de caries y placas bacterias, logrando así dividir al país en 9 zonas, 140 distritos y 1134 circuitos, donde los odontólogos rurales trabajan 8 horas diarios atendiendo un paciente cada 20 minutos, sin poder satisfacer las necesidades. Para el 2021 existen 16 Universidades con Facultad de Odontología a lo largo del País. (Luna et al, 2021).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, para el 2019, pasó de aproximadamente 2000 odontólogos a 5604 especialistas en Odontología, significando un aumento en la tasa de 5 a 10,3 por cada 10 mil habitantes, representando un aumento del 74%, representando un porcentaje de 94.3% de odontólogos generales del 100%. (Aguayo et al, 2023).

El aumento descontrolado de los profesionales en Odontología representa una problemática importante en la actualidad, aun no existen estudios publicados acerca del número exacto de los mismos, pero al no tener un control adecuado, no existe un tarifario en los procedimientos y procesos, haciendo que la cantidad de odontólogos privados abusen de la necesidad de la población. Incluso dejando de lado las poblaciones más vulnerables que son las rurales, ya que ahí no existe un nivel socioeconómico que represente ganancia, motivo por el cual, se aglomeran sobre todo en las grandes ciudades.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



*Ilustración 3*

**Fuente:** Diagnóstico

**Autor:** Nicole Rossignoli

## JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento descontrolado de la población de profesionales odontológicos genera un problema que afecta directamente al mismo gremio. Es decir que, se busca acaparar a como dé lugar una población de clientes, con el fin de generar ingresos, mas no de controlar enfermedades. Existen unos cuantos que se basan en el cuidado total de la salud oral, mientras que una gran mayoría busca únicamente el factor dinero.

Por este motivo es que existen tantas personas con traumas al odontólogo por malas prácticas o por profesionales con poca experiencia, o por personas que no son ni siquiera profesionales en la salud (técnicos dentales) en los que caen por necesidad, habiendo gastado ya un valor significativo por querer reducir o sanar su dolencia, para después buscar a un mejor profesional en donde ya no desean pagar otro valor, simplemente seguir cayendo en manos de malos profesionales.

Esto genera una problemática económica en el medio, una competencia desleal porque vale más el dinero que ingresa que el paciente bien atendido.

¿Dónde queda la ética profesional?

Incluso en el año de salud rural se encuentra la corrupción de los profesionales, atendiendo únicamente por cumplir un número solicitado, o por terminar con un informe. Es decir que desde el inicio de nuestra vida profesional nos vemos expuestos a este tipo de manejo al paciente, influenciados obviamente por “profesionales” con mayores años de “experiencia”. Cobrando por prácticas que deberían ser gratuitas en el msp (año rural propiamente hablando), o en el sector privado, utilizando materiales más económicos a la manufactura, pero cobrando el triple, así no se gasta en la materia prima y se obtiene una ganancia total.

Muchos profesionales en odontología se quejan del abuso de odontólogos generales lucrando de procedimientos que deberían ser realizados únicamente por especialistas, pero ¿Quién lo controla?

Es necesario iniciar la carrera con un grado de ética profesional, no solamente hablando en el ámbito legal, sino propiamente hablando del ética como seres humanos, atendiendo a seres humanos con necesidades reales, viviendo en un país colmado de corrupción en donde el salario es bajo, y por ende la inversión en la salud debería ser eso mismo, una inversión y no un gasto, sentir que están en las manos correctas y no entrar en el juego de la ruleta rusa esperando llegar a un buen profesional y no a uno que solo busque lucrar de las necesidades.

Esto no significa que no se deba cobrar, lo que se necesita es un tarifario para cobrar y ganar justamente.

## 1.5 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

### Objetivo General

Ofrecer un servicio odontológico integral a la población, de la mano de la ética y calidad profesional.

### Objetivos Específicos

- Potencializar el servicio odontológico con alianzas estratégicas.
- Atender a los pacientes con ética profesional junto con calidad y calidez humana.
- Comercializar un servicio de calidad

## SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

**Problema central: Crecimiento descontrolado del área odontológica privada en la ciudad de Quito.**

<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Unidad de Gestión Responsable</b>
Desconfianza hacia los odontólogos	Insatisfacción de pacientes	Reducción de cantidad de atención	Darse a conocer en medio de consultorios ya establecidos	1. Atender de manera adecuada resaltando la ética profesional	Área de recepción y <i>call center</i> , asistentes odontológicos, odontólogos y especialistas
Crecimiento descontrolado del área odontológica	Sobredemanda de servicios odontológicos	Conglomerado de consultorios privados	Diferenciarse de la competencia	2. Ofrecer precios competitivos de la mano de la vanguardia y desarrollo tecnológico	Área de marketing
Se ve a la odontología como un lujo o gasto	Competencia desleal, promociones y oferta	Descontrol en tarifarios	Impartir la importancia de la odontología como un conjunto de salud física y mental	3. Realizar campañas de salud, la odontología no es un gasto innecesario	Área de administración y gerencia

*Tabla 1*

**Fuente:** Árbol de problemas y Diagnóstico estratégico

**Autor:** Nicole Rossignoli

**Fecha:** marzo 2024

## CAPÍTULO II

### 2.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Para el presente proyecto se utilizará una metodología tipo descriptiva observacional y de tipo cuantitativo. De tipo observacional siendo un enfoque de investigación el cual se centra en la observación y descripción de problemáticas que se presentan de manera real, sin buscar modificarlos ni interferir en los mismos. Y a su vez, de tipo cuantitativo mediante la recopilación de información con el uso de una encuesta determinada y diseñada para recibir respuestas específicas y reales.

Los estudios observacionales buscan describir un fenómeno en una población sin intervenir, solo midiendo y describiendo la situación presente. Pueden ser descriptivos, enfocados en medir y describir un fenómeno, o analíticos, buscando establecer relaciones causales entre factores de riesgo y efectos en la población de estudio. (Veiga, De la Fuente & Zimmermann. 2008).

La investigación cuantitativa, conocida también como empírico-analítica, racionalista o positivista, se fundamenta en el uso de datos numéricos para analizar y verificar información. Su objetivo principal es confirmar o refutar hipótesis mediante la medición de variables y la aplicación de métodos deductivos. (Neil & Cortez. 2017).

### 2.2 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

El análisis del entorno social es una herramienta fundamental en la gestión social que permite realizar una evaluación temprana del contexto en el que se llevarán a cabo las políticas, programas y proyectos sociales, identificando las oportunidades y riesgos para su correcta ejecución. Además, contribuye a

describir el comportamiento pasado y actual de un sistema u organización específica. (Fernández. 2013).

Este análisis es especialmente útil en el ámbito empresarial para la elaboración de estrategias de marketing, ya que ayuda a determinar el potencial de crecimiento real a través del estudio de diversos factores que influyen en ella, tanto internos como externos. De esta manera, se pueden identificar las debilidades que pueden obstaculizar el logro de los objetivos establecidos. (Fernández. 2013).

Para aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa, se debe elaborar un plan de acción que contemple las acciones a seguir. Asimismo, es importante identificar soluciones para abordar las dificultades o problemas que puedan surgir a través del análisis ambiental. La matriz FODA se convierte en una herramienta clave para evaluar la situación de una empresa, permitiendo identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades tanto a nivel interno como externo. (Fernández. 2013).

El proyecto de plan gerencial para la creación de un consultorio odontológico “NIRO Dental – Odontología Integral” en el sector de “La Y”, en Quito – Ecuador, está previsto a ubicarse en dicho sector debido a un gran porcentaje de pacientes insatisfechos con la atención odontológica del sector, provenientes de un gremio no normado, sin existir tarifarios de precios en los servicios, promociones y ofertas como si se tratara de un lujo o accesorio, y la falta de la ética profesional.

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

M. Porter (1982) propuso un marco para analizar las variables relevantes, así como el nivel de competencia y la estrategia empresarial. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria son: (Torres, 2019).

- Competidores Potenciales, que dependen de la tasa de crecimiento del mercado y la rentabilidad.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, en el año 2019, la cantidad de odontólogos aumentó a 5604 registrados, lo que se traduce en un incremento en la tasa de 5 a 10,3 por cada 10 mil habitantes. Esto representa un crecimiento del 74% y significa que los odontólogos generales constituyen el 94,3% del total de profesionales en el área. (Aguayo et al, 2023).

De igual manera el INEC en 2015 indica que en la región sierra del país, en la provincia de pichincha es el lugar donde más odontólogos registrados existe. (CACES, 2015).

En la actualidad no existe un censo completo de la cantidad de odontólogos graduados y de consultorios legalmente conformados en el país, pero se supone un aumento del 74% hasta el 2019, con una proyección de un crecimiento de hasta un 85% en la capital hasta el año 2023.

En el sector de La Y, existen aproximadamente 20-30 consultorios odontológicos, siendo potenciales competidores debido a los años de prevalencia en el mercado.

- Poder de Negociación de Proveedores, que se refiere al número de proveedores, concentración, productos sustitutos, importancia del sector, diferenciación e integración hacia delante.

Para destacar por sobre los consultorios odontológicos ya establecidos, se realizarán alianzas estratégicas con proveedores y laboratorios conocidos por su eficiencia en el mercado.

- Productos Sustitutivos, que son aquellos que cumplen la misma función que nuestro producto o servicio.

De la mano con los competidores, la odontología oferta un mismo servicio para la humanidad, la calidad y ética profesional es lo que se destacará.

- Poder de Negociación de Clientes, que depende de la información disponible, para comparar precios y servicios.



Es necesario conocer a la competencia para diferenciar precios, forma de atención al cliente, y a la vez, conocer al cliente para entender el grado de información que este mantiene y poder abordarlo de mejor manera.

- Competidores y rivalidad

Todos los odontólogos van detrás del mismo objetivo, llegar a la mayoría de la población para lograr generar mayores ingresos.



*Ilustración 4*

**Elaborado por:** Nicole Rossignoli **Fuente:** Las cinco fuerzas de Porter.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

Se analiza que la creación del consultorio odontológico “NIRO Dental – Odontología Integral”, presenta las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



*Ilustración 5*

**Elaborado por:** Nicole Rossignoli **Fuente:** Diagnóstico Estratégico

## CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

La cadena de valor para el plan gerencial para la implementación de un consultorio odontológico “NIRO Dent – Odontología Integral”, estaría compuesta por las siguientes etapas:

1. Investigación de mercado: Realizar un estudio de mercado para identificar la demanda de servicios odontológicos en el sector de “La Y” en la ciudad de Quito, así como el perfil de la competencia y las necesidades de los potenciales pacientes.
2. Diseño de servicios y propuesta de valor: Definir los servicios y tratamientos que se ofrecerán en el consultorio, así como la propuesta de valor única que permitirá diferenciarlo de la competencia y atraer a los pacientes.
3. Infraestructura y equipamiento: Buscar y adquirir la infraestructura adecuada para el consultorio, incluyendo instalaciones, mobiliario, equipos y materiales necesarios para la prestación de los servicios odontológicos.

4. Selección de personal: Contratar al personal necesario para el funcionamiento del consultorio, garantizando que cuenten con la formación y experiencia adecuadas.
5. Proceso de gestión: Establecer los procesos de gestión interna del consultorio, como agendamiento de citas, inventario, contabilidad, y atención al cliente.
6. Estrategias de marketing y comunicación: Diseñar y ejecutar estrategias de marketing y comunicación para dar a conocer el consultorio y atraer a nuevos pacientes, utilizando medios tradicionales y digitales, como redes sociales, publicidad en línea y eventos.
7. Prestación de servicios: Brindar servicios odontológicos de calidad, enfocados en la satisfacción y bienestar de los pacientes, mediante un trato personalizado, la utilización de tecnología de vanguardia y el cumplimiento de altos estándares de higiene y bioseguridad.
8. Evaluación y mejora continua: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del consultorio, recopilando comentarios y opiniones de los pacientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, y así mantenerse competitivo en el mercado.

### ***Gestión administrativa***

El recurso humano profesional del consultorio odontológico “NIRO Dent – Odontología Integral”, será el principio más valioso. Con el fin de obtener buenos resultados, de la manera más eficaz posible, tomando decisiones en función de las metas y propósitos esperadas, y así asegurar el uso óptimo adecuado de los recursos y servicios. (Peña, Sánchez & Sancan, 2022).

### ***Gestión financiera y económica***

El objetivo principal está en la planificación y coordinación de todas las operaciones financieras del consultorio odontológico, tomando decisiones sobre entradas y salidas de dinero, con la finalidad de evitar la pérdida de recursos. Esta área será la responsable de administrar los recursos financieros del centro

médico, comprar bienes y materiales y fijar precios para cubrir el costo de los servicios. (Cibrán et al, 2013).

### ***Gestión Técnica y Tecnológica***

Enfocado a la planificación, dirección, control y coordinación del desarrollo tecnológico para lograr los objetivos de la organización. Implementar tecnología de vanguardia para estar a la altura del desarrollo tecnológico de la odontología, junto de capacitaciones continuas, para así lograr una atención especializada integral. (Odremán, 2014).

### ***Gestión política y social***

La responsabilidad con el entorno, teniendo como principio básico y clave para el consultorio odontológico que es la ética profesional para promover un desarrollo justo y sostenible, así como una democracia participativa verdadera. (Carbal & Blanquicett, 2011).

## CAPÍTULO III

### 3.1 DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial implica un proceso en el que se diseñan, implementan y evalúan estrategias con el fin de que una organización logre sus metas. En este contexto, los gerentes que lideran grupos sociales tienen como tarea principal, la creación, mantenimiento y desarrollo de un equipo de individuos con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización. (Donawa, 2018).

Es importante resaltar que, la gestión gerencial se considera un proceso de desarrollo humano, donde se fusionan las expectativas y potencialidades de los actores sociales en un entorno social, lo que permite lograr metas comunes enfocadas en el desarrollo desde una perspectiva humana y social. (Donawa, 2018).

Por lo que se puede concluir que la gestión gerencial puede ser vista como un proceso humano que implica la coordinación de las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control en un entorno social, con el propósito de fomentar el desarrollo de habilidades, motivación, satisfacción y lograr los objetivos tanto de los empleados como de la organización. (Donawa, 2018).

#### PLAN ESTRATÉGICO

- Establecer una visión y misión claras para el consultorio, que reflejen nuestros valores y objetivos a largo plazo en cuanto a la prestación de servicios odontológicos de calidad.
- Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades y demandas de la población en cuanto a servicios odontológicos, así como la competencia existente en la zona.
- Definir el público objetivo del consultorio, teniendo en cuenta factores como edad, género, nivel socioeconómico y ubicación geográfica.

El público objetivo está enfocado especialmente en la población que habita en el sector de “La Y” en la ciudad de Quito, Ecuador. No existe limitante en factor edad, género y ubicación geográfica, en cuanto al nivel socioeconómico, se pretende mantener una tarifa adecuada que pueda estar al alcance de la población en general, precios por debajo de la media del sector, sin llegar a lo extremadamente económico ni extremadamente costoso.

- Diseñar una estrategia de marketing y publicidad para dar a conocer el consultorio y atraer a nuevos pacientes. Esto puede incluir la creación de un sitio web, presencia en redes sociales, publicidad en medios locales, entre otros.

Muchas veces la odontología se ve normada por la recomendación boca-boca, pero en la actualidad, en donde el mundo se mueve digitalmente, es necesario optar por medios digitales para la circulación de información acerca de la creación del consultorio odontológico, creando un sitio web en donde se postee información adecuada, específica y con palabras clave, acerca de los cuidados de la salud oral, también estar presente en redes sociales mediante reels de información, y brindar charlas del mismo tema en medios auditivos y/o visuales como radios locales, panfletos, etc.

- Establecer un plan de capacitación y desarrollo para el personal del consultorio, garantizando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para brindar un servicio de calidad a los pacientes.

Para la elección del personal, se registrará los estudios, habilidades y aptitudes. De esta manera se mantendrá una continua capacitación para estar en constante aprendizaje y así poder garantizar un servicio de calidad.

- Implementar un sistema de gestión de citas y expediente electrónico para facilitar la organización y seguimiento de los pacientes.

En conjunto con la página web, se gestionará un programa de agendamiento de citas, en donde los pacientes insertarán información limitada pero pertinente para el correcto manejo y organización de citas, horarios y seguimiento.

Quienes no estén al alcance o posibilidad de la página web, se lo podrá hacer personalmente en el consultorio con nuestro personal de recepción.

- Establecer protocolos de limpieza y desinfección en todas las áreas del consultorio, siguiendo las normas de seguridad e higiene establecidas por las autoridades sanitarias.

Necesarios, obligatorios y básicos para el correcto manejo de atención a pacientes, bajo las normas de bioseguridad.

- Contar con un sistema de control de calidad que permita evaluar la satisfacción de los pacientes y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

Se realizará una encuesta de satisfacción a los clientes de manera regular (cada 3 meses), para lograr identificar posibles fallas y así poder mejorarlas, o, al contrario, resaltar virtudes y mantenerlas.

- Establecer alianzas estratégicas con laboratorios dentales, empresas de seguros de salud y otros proveedores de servicios para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la prestación de servicios odontológicos.

Alianzas que nos permitan un adecuado manejo del material y entrega de productos, normados por tecnología de vanguardia con el fin de hacer la visita odontológica puntual y agradable.

## 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

*Misión:* Proporcionar a nuestros pacientes una atención odontológica integral de la más alta calidad, brindando un servicio de calidad con ética y calidez humana. “Atender a los pacientes como uno mismo quiere ser atendido”.

*Visión:* Ser el consultorio odontológico de elección para la comunidad, por destacar la atención integral especializada en el cuidado de la salud oral y bienestar de nuestros pacientes.

*Valores:* respeto, honestidad, responsabilidad, ética profesional, calidad humana, sensibilidad, puntualidad, confiabilidad.

*Objetivos institucionales:* Atender las necesidades del paciente para lograr mejorar su calidad de vida. Demostrar ética profesional y calidez humana en cada atención. Contribuir con los medios sociales para ayudar a la comunidad.

*Principios éticos:* autonomía, beneficencia, no mal eficiencia y justicia.

Los fundamentos que orientan la práctica profesional deben estar respaldados por principios esenciales y universales que brinden criterios confiables en una sociedad diversa. Es crucial encontrar un equilibrio entre las circunstancias particulares de cada individuo o caso específico y los principios universales que guíen la ética del profesional. Sin la experiencia ética y la evaluación interna de sus acciones, el profesional de la salud corre el riesgo de adoptar una actitud meramente cumplidora de normas en lugar de comprometerse de manera activa con la ética médica. (López, 2015).

*Políticas:* El objetivo principal de las políticas de la empresa es mantener un estándar alto de calidad en la atención de nuestros pacientes. Manejo de bioseguridad, prendas de protección personal, higiene y sanitización y responsabilidad.



### 3.3 FORMULACIÓN PLAN GERENCIAL

#### Gestión administrativa

##### ACTIVIDADES POR REALIZAR

- Estudio de mercado para determinar satisfacción del cliente
- Levantamiento de fichas de datos personales.
- Sistema de agendamiento de citas
- Elaboración del Presupuesto del proyecto
- Seguimiento al POA de nuestro centro medico
- Presupuesto insumos
- Formación continua del personal
- Manejo adecuado de equipos odontológicos
- Manejo adecuado de equipos generales
- Campaña de aporte en comunicación de prevención en odontología
- Campaña en centros de alianza estratégica

##### Actividad N1: ESTUDIO DE MERCADO

*Tabla 2*

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Realizar un estudio para identificar las necesidades de la población	Mediante porcentaje estimar el valor de satisfacción e insatisfacción del cliente en base a la atención odontológica	Encuestas realizadas con pregunta puntual para determinar el problema de raíz y trabajarlo.	100%

**Fuente de información:** Análisis FODA

**Autor:** Nicole Rossignoli Peña

Escenario Futuro: Proyección a un año. Lograr determinar el porcentaje de clientes insatisfechos para llegar a su captación como pacientes y conseguir credibilidad mediante un modelo de atención integral y especializado.

Actividad N2: CAPTACIÓN DE CLIENTES

*Tabla 3*

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Diseñar estrategias de marketing tradicional y social media para la captación de nuevos clientes.	Mediante cantidad de visitas al consultorio odontológico.	Registro de historias clínicas con retorno.	30 pacientes por mes.

**Fuente de información:** Análisis FODA

**Autor:** Nicole Rossignoli Peña

Escenario Futuro: Proyección a 3 años. Lograr el 100% de captación de pacientes nuevos, habiendo un retorno de estos y generar recomendación boca – boca, mediante el uso de tecnología de vanguardia y la ética profesional.

### Actividad N3: ALIANZAS ESTRATÉGICAS

*Tabla 4*

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Establecer alianzas estratégicas con seguros de salud y empresas privadas	Mediante cantidad de visitas al consultorio odontológico.	Contratos firmados y captación de nuevos clientes	3 pacientes diarios

**Fuente de información:** Análisis FODA

**Autor:** Nicole Rossignoli Peña

Escenario Futuro: Proyección a 5 años. Establecer alianzas estratégicas con los principales seguros de salud y empresas privadas, para generar mayor volumen de pacientes cumpliendo la meta de atención a 3 pacientes diarios de seguros de salud y empresas privadas.

Tabla 5

MONITOREO EVALUACION			MONITOREO				RESPONSABLE
	AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	
Gestión administrativa	Estudio de mercado para determinar satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción			X		Área de recepción
	Levantamiento de fichas de datos personales.	Fichas Personales	X				Área de recepción y atención al cliente
	Sistema de agendamiento de citas	Fichas clínicas	X				Área de recepción y <i>call center</i>

Gestión financiera económica y	Elaboración del Presupuesto del proyecto	Contador, Financiero. Área financiera				X	Director Financiero, Contador, Gerente,
	Seguimiento al POA de nuestro centro medico	Financiero y contable		X			Área de financiero y contabilidad
	Presupuesto insumos	inventario	X				Asistente odontológico
Gestión técnica y tecnológica	Formación continua del personal	Evaluación de desempeño			X		Área médica – odontológica
	Manejo adecuado de equipos odontológicos	Evaluación de competencias			X		Área médica - odontológica

	Manejo adecuado de equipos generales	Evaluación de competencias		X			Empresa general
Gestión política y social	Campaña de aporte en comunicación de prevención en odontología	Informe de gestión.			X		Director

**Tabla N4 “Monitoreo de las actividades planificadas”**

**Autor:** Nicole Rossignoli Peña

## CAPÍTULO IV

### 4.1 EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

Las evaluaciones muestran un panorama exacto de la realidad de la empresa, además de impulsar el crecimiento, ayudar a motivar y fomenta el desarrollo del entorno. Con el objetivo de encontrar el éxito y mantenerse en el mercado gracias a la contribución, desempeño y eficacia del personal que forma parte de la empresa.

Mantener la calidad de atención a través del tiempo.

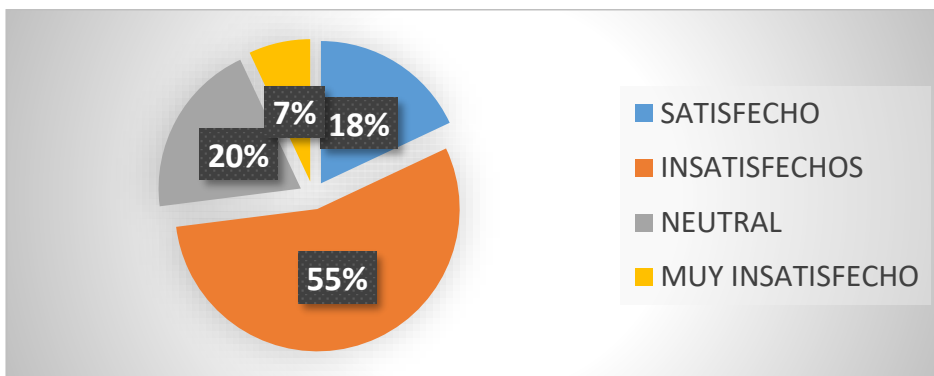
El significado de calidad puede variar dependiendo del objeto de análisis. En el caso de servicios, se puede definir como la diferencia entre las expectativas y percepciones del consumidor. Otros enfoques sugieren que la calidad de un producto o servicio es simplemente lo que el consumidor percibe que es. (Luna, Moreno & Zurita, 2020).

### 4.2 MONITOREO DEL PLAN

#### *Evaluación del Plan*

Es de suma importancia el cumplimiento de las actividades para lograr una correcta gestión y manejo del consultorio y así llegar a tener éxito y mantenerse en tiempo como una empresa consolidada.

Al ser un plan por realizar, ya que es un consultorio que por el momento aún no existe, se pudo realizar únicamente la encuesta de satisfacción de la población del sector, con el que se pudo llegar a la siguiente conclusión:



*Ilustración 6*

**Fuente información:** Elaboración propia

En base a la toma de encuesta de satisfacción al cliente a un grupo de 50 personas ubicadas en el sector de La Y en la ciudad de Quito, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 55% se encuentra muy insatisfecho con la atención recibida
- El 20% se siente neutral con la atención recibida
- El 18% se siente satisfecho con la atención recibida
- El 7% se siente muy insatisfecho con la atención recibida.

Este resultado sugiere que más de la mitad de la población encuestada no se encuentra satisfecha con el servicio odontológico que reciben, lo cual abre una oportunidad a ser posiblemente captados como potenciales clientes del consultorio.

### 4.3 LIMITACIONES

1. Costo inicial: La implementación de un nuevo consultorio odontológico puede ser costoso, ya que se requiere invertir en equipamiento, mobiliario, tecnología, materiales y personal. Al ser pensado la ubicación en la ciudad de Quito, generalmente los arriendos suelen ser más costosos. Y al no existir un tarifario normado, permanece una diferencia abismal en precios de venta de insumos, materiales y equipos.



2. Competencia: Existe una gran competencia en el sector odontológico, por lo que es importante identificar un nicho de mercado o diferenciarse de la competencia para atraer a nuevos pacientes. En la ciudad de Quito hay un sin número de consultorios odontológicos registrados y no registrados que existen por varios años, el limitante es ser un consultorio nuevo.
3. Reputación y confianza: Construir una reputación sólida y generar confianza entre los pacientes puede llevar tiempo y esfuerzo.
4. Ubicación y visibilidad: La ubicación del consultorio odontológico y su visibilidad juegan un papel importante en la captación de pacientes.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Se concluye que la viabilidad del proyecto es posible ya que existe un gran número de pacientes insatisfechos por la mala gestión de los consultorios odontológicos, aunque existe la posibilidad de que sea contraproducente.

Se creó un plan gerencial para la creación de un consultorio odontológico a corto plazo.

La odontología siempre será necesaria, pero la finalidad del proyecto es demostrar su importancia por sobre la moda y lujos, tratar de invertir el concepto de una odontología costosa por una odontología necesaria para el bienestar físico, mental y social.

Con el presente proyecto se logrará la creación del consultorio de manera adecuada, ordenada para que se logre cumplir los objetivos y así brindar una atención de calidad de la mano de la ética profesional.

Con el presente proyecto se logrará la creación del consultorio de manera adecuada, ordenada para que se logre cumplir los objetivos y así brindar una atención de calidad de la mano de la ética profesional.

#### 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda analizar adecuadamente las necesidades y demandas de los pacientes para cubrir las expectativas de manera satisfactoria.
- Estar en constante capacitación para llevar un buen manejo del consultorio y del personal.
- Seguir el plan estratégico para poder cumplir los objetivos.

## REFERENCIAS

1. Leal, Anahí., Hernández, Yolanda. (2016). *Evolución de la Odontología*. sep.-dic 2016; 17(55): 1418-1426
2. Lamas, Héctor., Lamas, Cesar., Lamas, Víctor. (2012). *Odontología Social: Desigualdad social y salud*. In Cres. Vol. 3 N° 1: pp. 139-151, 2012
3. Organización Mundial de la Salud. (2022). *Salud Bucodental*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/oral-health>
4. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2015). *Caries (GPC)*. ISBN 978-9942-07-971-8
5. Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2009). *Plan Nacional de Salud Bucal*. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/PLAN%20NACIONAL%20DE%20SALUD%20BUCAL.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/PLAN%20NACIONAL%20DE%20SALUD%20BUCAL.pdf)
6. Aguayo, Daniela., Molina, Martín., Sánchez, Daniela. (2022). *Distribución Geográfica de los Odontólogos y especialistas odontológicos en el Ecuador: un análisis de tendencias temporales en el periodo 2000 al 2019*. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5845/1/UIDE-Q-TOD-2022-4.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5845/1/UIDE-Q-TOD-2022-4.pdf)
7. FLACSO (s.f.). *Quito ciudad, capital del Ecuador*. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.flacso.edu.ec/flax15/\\_upload/etnohistoria/pdfs/QUITO\\_IG.pdf](https://www.flacso.edu.ec/flax15/_upload/etnohistoria/pdfs/QUITO_IG.pdf)
8. Luna. J., Cabrera, A., López, E., Armas, A (2022) *Historia de la odontología en el Ecuador*. Editorial Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/826>
9. Veiga, J., De la Fuente, E. & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. Med. Secur. Trab. Vol.54 no.210 Madrid mar. 2008

10. Neil, D. & Cortez, L. (2017). Procesos y fundamentos de la investigación científica. ISBN: 978-9942-24-093-4
11. Fernández, A. (2013). El análisis del entorno. Un enfoque de planeación. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
12. Torres, M. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3043/3/Modelo\\_cinco\\_fuerzas\\_Porter%20%281%29.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3043/3/Modelo_cinco_fuerzas_Porter%20%281%29.pdf)
13. CACES. (2015). Estudio general sobre el estado de la carrera de odontología en el Ecuador. Quito
14. Peña, D., Sánchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. Saberes del conocimiento, RECIMUNDO. DOI 10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131
15. Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). Planificación Financiera. (ESIC Editorial, Ed.) (Primera). Madrid.
16. Odremán, J. (2014). Gestión tecnológica: estrategias de innovación y transferencia de tecnología en la industria. Vol. 18, N.º 73
17. Carbal, A & Blanquicett, J. (2011). Sistema de gestión social para pequeñas y medianas empresas. ISSN: 1794-7154
18. Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, vol. I, núm. 8, pp. 144-163, 2018
19. López, N. (2015). Principios éticos básicos. Elsevier, Educ Med. 2015;16(Supl 1):24-28
20. Luna, E., Moreno, J. & Zurita, D. (2020). Evaluación de calidad en los servicios de salud: un análisis desde la percepción del usuario. DOI: 10.19136/hs.a20n3.4183
21. Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos, INEC. (2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en 2020*. Recuperado de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>

22. Alcaldía Metropolitana de Quito. (2024). *Quito Tenis*. Recuperado de <https://www.quito.gob.ec/index.php/buscar?searchword=Quito%20Tenis&searchphrase=all>

## ANEXOS 1

### ENCUESTA

Edad:

Género: *Femenino* \_\_\_\_ *Masculino* \_\_\_\_

**¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención odontológica brindada en el consultorio donde es atendido con regularidad? (Marque con una X)**

**Muy Satisfecho**

**Satisfecho**

**Neutral**

**Insatisfecho**

**Muy Insatisfecho**

## ANEXO 2

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Encuesta de satisfacción al cliente	Área de recepción			X									
	Fichas personales y HCL	Áreas de recepción y atención al cliente	X											
	Fichas clínicas – agendamiento y seguimiento	Área de recepción y call center	X											
Gestión financiera y económica	Presupuesto del Proyecto	Director financiero, Contador y gerente												X
	Seguimiento POA	Área de financiero y contabilidad	X											
	Inventario	Asistente odontológico	X											
Gestión técnica y tecnológica	Evaluación de desempeño – formación del personal	Área médica-odontológica			X									
	Evaluación de competencias – manejo de equipos odontológicos	Área médica-odontológica			X									
	Evaluación de competencias – manejo equipos generales	Empresa general		X										
Gestión política y social	Informe de gestión – campaña de comunicación de prevención odontológica	Director						X						

Tabla 6

## PRESUPUESTO

PRESUPUESTO:				
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL (\$)
Gestión administrativa	Encuesta de satisfacción al cliente	Área de recepción	Recurso humano y tecnológico mediante internet	\$600,00
	Fichas personales y HCL	Área de recepción y atención al cliente	Recurso humano y tecnológico con Sistema de recopilación de datos	\$100,00
	Fichas clínicas – agendamiento y seguimiento	Área de recepción y call center	Recurso humano y tecnológico con Sistema de agendamiento	\$250,00
Gestión financiera y económica	Presupuesto del Proyecto	Director financiero, Contador y gerente	Recurso humano	\$1000,00
	Seguimiento POA	Área de financiero y contabilidad	Recurso humano	\$100,00
	Inventario	Asistente odontológico	Recurso humano e infraestructura para almacenamiento	\$550,00
Gestión técnica y tecnológica	Evaluación de desempeño – formación del personal	Área médica- odontológica	Recurso humano	\$700,00
	Evaluación de competencias – manejo de equipos odontológicos	Área médica- odontológica	Recurso humano	\$50,00
	Evaluación de competencias – manejo equipos generales	Empresa general	Recurso humano	\$50,00
Gestión política y social	Informe de gestión – campaña de comunicación de prevención odontológica	Director	Recurso humano y tecnológico	\$150,00
<b>Total Presupuesto (\$)</b>				<b>\$3.550,00</b>

Tabla 7



## ANEXO 3

LOGO DE LA EMPRESA



*NiRo-Dent*  
NICOLE ROSSIGNOLI

*Ilustración 7*

**Elaborado:** Nicole Rossignoli

PLANOS



*Ilustración 8*

**Elaborado:** Nicole Rossignoli