



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

**TEMA:**

**Plan de Marketing para fortalecer los procesos en ventas para  
“Odontostectic”, en la ciudad de Quito.**

**DOCENTE:**

**MBA. Galo Wenseslao Chavez Chimbo**

**AUTOR:**

**Dra. Andrea Salomé Ibáñez Mantilla**

**2024**

## RESUMEN EJECUTIVO

Odontostetic es una clínica odontológica creada en el año 2018, trabaja como proveedor de servicios odontológicos. Odontostetic no cuenta con una estrategia de Marketing ni financiera establecida, lo que ha conllevado su dependencia a los clientes relacionados con las derivaciones de otros clientes.

Por tal motivo, al tener mayor cantidad de pacientes provenientes de las referencias y no de la publicidad realizada la cantidad de efectivo y bancos disponible al finalizar el mes es menor a los gastos que debe cubrir para su funcionamiento.

Mediante un Plan de Marketing es posible contribuir a las ventas de Odontostetic, se elaborará un diagnóstico de la posición en el mercado, con el uso de herramientas como FODA, PESTEL, fuerzas de Porter y la formulación de un plan de gestión que cuente con indicadores que midan la gestión de la empresa.

**Palabras claves:** mejora de procesos, ventas, Plan de Marketing, clínica odontológica

## ABSTRACT

Es Odontostetic is a dental clinic created in 2018, works as a provider of dental services Odontostetic does not have an established Marketing or financial strategy, which has led to its dependence on customers related to referrals from other customers.

For this reason, as it has more patients coming from referrals and not from advertising, the amount of cash and banks available at the end of the month is less than the expenses it needs to cover for its operation.

By means of a Marketing Plan it is possible to contribute to the sales of Odontostectic, a diagnosis of the position in the market will be made, with the use of tools such as SWOT, PESTEL, Porter's forces and the formulation of a management plan with indicators that measure the management of the company.

**Key words:** process improvement, sales, marketing plan, dental clinic.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I.....	9
1.1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	9
1.1.1. Estructura Administrativa .....	10
1.1.2. Financiera .....	10
1.1.3. Operativa .....	10
1.2. Análisis geoespacial y geopolíticos .....	11
1.2.1. Factores Políticos .....	11
1.2.2. Factores Económicos .....	12
1.2.3. Factores Sociales .....	13
1.2.4. Factores Ecológicos .....	13
1.2.5. Factores Legales.....	14
1.2.6. Factores Tecnológicos .....	14
1.3. Oferta de Servicios.....	15
1.3.1. Población atendida .....	15
1.3.2. Demanda de servicios insatisfecha .....	16
1.4. Objeto del Plan de Gestión .....	16
1.4.1. Planteamiento del problema .....	16

1.4.2. Diseña su árbol de problemas .....	18
1.4.3. Justificación del problema .....	19
1.4.4. Objetivos del plan de gestión .....	19
1.4.4.1. Objetivo General .....	19
1.4.4.2. Objetivos Específicos .....	20
1.4.5. Selección de alternativas de solución .....	21
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Planeamiento Estratégico.....</b>	<b>23</b>
2.1. Matriz Análisis Externo: (Pestel) .....	23
2.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	26
2.3. Análisis FODA.....	28
2.4. Estrategias CAME.....	30
2.4.1. Estrategias de supervivencia – corregir debilidades (D+A).....	30
2.4.2. Estrategias de reorientación – afrontar amenazas (D+O) .....	30
2.4.3. Estrategias ofensivas – mantener fortalezas (F+O) .....	30
2.4.4. Estrategias defensivas – explotar oportunidades (F+A) .....	30
2.5. Cadena de Valor de la organización .....	30
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>3. Plan de Gestión Gerencial .....</b>	<b>33</b>
3.1. Cultura Organizacional.....	33
3.1.1. Misión .....	34

3.1.2. Visión.....	34
3.1.3. Valores.....	34
3.1.4. Objetivos Institucionales .....	34
3.1.5. Principios Éticos .....	35
3.1.6. Políticas.....	35
3.2. Formulación del Plan Gerencial.....	36
3.2.1. Gestión Administrativa .....	36
3.2.2. Estrategia a ejecutar: (De acuerdo al DOFA - CAME) .....	37
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>39</b>
4. Evaluación del Plan de Gestión .....	39
4.1. Monitoreo del Plan .....	40
4.2. Evaluación del Plan.....	45
4.3. Limitaciones.....	45
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>47</b>
5. Conclusiones.....	47
5.1. Recomendaciones .....	47
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Detalle de servicios .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla Nro. 2 Actividades propuestas .....	37
Tabla Nro. 3 Monitoreo de las Actividades Planificadas .....	40
Tabla Nro. 4 Cronograma .....	52
Tabla Nro. 5 Presupuesto .....	54

## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud considera a la calidad en la atención sanitaria como un elemento esencial para alcanzar los objetivos nacionales con el objeto de mejorar la salud de la población y la sostenibilidad de los sistemas de atención.

Al respecto a fin de garantizar que los pacientes reciban un servicio apropiado es importante cumplir con los protocolos en innovación y calidad, para lo cual es importante generar procesos de administración eficientes en nuestro modelo de atención y de la mano de una estrategia de marketing eficiente.

El presente trabajo investigación, pretende realizar la propuesta de mejora en el proceso de ventas de la Clínica odontológica Odontostetic. Es imperativo realizar un diagnóstico situacional de la empresa y de su entorno, a fin de determinar las mejores herramientas para lograr un incremento en las ventas, un posicionamiento en el mercado y un mejor control financiero.

Cabe mencionar que la empresa Odontostetic es una clínica odontológica creada en el año 2018, trabaja como proveedor de servicios odontológicos. Odontostetic no cuenta con una estrategia de Marketing ni financiera establecida, lo que ha conllevado su dependencia a los clientes relacionados con las derivaciones de otros clientes.

La estrategia principal para incrementar las ventas consistirá en el diseño de un Plan de Marketing ajustado a las necesidades de la empresa, a fin de lograr una mayor captación de clientes y consecuentemente flujos de caja positivos.

Finalmente, cabe mencionar que con este proyecto se contemplará (i) realizar el diagnóstico situacional interno y externo de la clínica Odontostetic, (ii) elaborar la propuesta de mejora del proceso de ventas para lograr incremento en las ventas y posicionamiento en el mercado, (iii) diseñar el Plan de Marketing de acuerdo a las necesidades identificadas en la Clínica para obtener resultados positivos.



# CAPÍTULO I

## 1.1. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La empresa Odontostetic no cuenta con un proceso de ventas definido. Siendo este un proceso clave, es fundamental realizar un análisis riguroso con el fin de identificar las mejores estrategias para lograr una mayor captación de clientes.

Como consecuencia de la falta de un proceso de ventas estructurado, no se ha determinado un Plan de Marketing adecuado a las necesidades de la empresa, lo que ha ocasionado que la Clínica dependa de clientes derivados.

Si bien la empresa cuenta con una cartera de clientes que tiene cierto grado de fidelidad con la Clínica, no es suficiente, siendo de vital importancia incrementar esta cartera, es la que generará liquidez para la empresa.

Por lo antes expuesto, a través de este trabajo de investigación se pretende contar con un proceso de ventas y financiero reestructurado en función a las demandas del mercado y de la empresa, permitiendo la implementación de un sistema de gestión de calidad, que conllevará la fidelización de los clientes, captación de nuevos clientes, e implementación de servicio posventa.

Al momento el centro odontológico está ubicado en la Av. 6 de Diciembre y Tomas de Berlanga, en el sector Jipijapa, considerado un lugar estratégico por su accesibilidad, sin embargo es importante analizar periódicamente si la ubicación actual sigue siendo la más adecuada para los objetivos de la Clínica y satisfacer las necesidades de los pacientes. Factores como el desarrollo de infraestructuras y la competencia en el área pueden influir en la decisión de mantener o la reubicación de la clínica para optimizar su rendimiento y ofrecer u mejor servicio a los pacientes.

### **1.1.1. Estructura Administrativa**

Odontostetic es una clínica odontológica creada en el año 2018 en la ciudad de Quito -Ecuador, ofrece servicios odontológicos utilizando medios y conocimientos para el examen, diagnóstico y pronóstico con criterios de prevención, además de tratamiento de las enfermedades, malformaciones, traumatismos y las secuelas de los mismos a nivel de los dientes, maxilares y demás tejidos que constituyen el sistema estomatognático.

Actualmente opera con dos unidades de atención odontológica y su equipo de trabajo está conformado por un Administrador, seis odontólogos generales de planta y dos especialistas, Endodoncista y Ortodoncista (no fijos), que prestan sus servicios en la clínica cuando se requiera trabajos de especialidad previa cita.

Con respecto a los clientes que maneja la clínica se componen de pacientes privados, quienes debido a la excelente atención dan referencias a nuevos clientes.

### **1.1.2. Financiera**

Los indicadores determinados dentro de esta perspectiva se componen de los que impactan directamente a la rentabilidad de la empresa. Los indicadores que la empresa plantea en la situación inicial demuestran el problema principal, que es la liquidez debido a la alta dependencia de los pacientes derivados. Es clave para aumentar este índice que Odontostetic aumente su número de clientes nuevos.

### **1.1.3. Operativa**

La estructura operativa se compone de la siguiente manera:

- 6 Odontólogos
- 1 Responsable Administrativa

- 2 Servicios Generales
- 1 Secretaria

A continuación, se muestra el grafico de los principales procesos que se desea llegar a implementar.



## 1.2. Análisis geoespacial y geopolíticos

### 1.2.1. Factores Políticos

Para la oferta de salud en el Ecuador se han registrados 3847 establecimientos de atención a la salud, de los cuales 80% pertenecen al sector público. El Ministerio de Salud Pública -MSP- concentra 47% de las unidades y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS-, cuenta con el 24 %. El 10% pertenece a municipios, ministerios diferentes al MSP, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

-ISSFA-, Instituto de Seguridad Social de la Policía -ISSPOL- y otras entidades. El sector privado concentra alrededor del 20% de los establecimientos de salud, 14% en instituciones con fines de lucro y el 6% en instituciones sin fines de lucro. (Lucio, Villacrés, & Henríquez, 2011)

El MSP cuenta con 1674 establecimientos de salud ambulatorios y 125 hospitales: 28 hospitales generales, 79 hospitales cantonales y 18 hospitales de especialidad. El IESS brinda atención en 902 unidades ambulatorias entre servicios y anexos en las empresas, además de 18 centros hospitalarios, tres regionales y 15 provinciales. El ISSFA dispone de 72 establecimientos con servicios de atención ambulatoria y 16 de hospitalización. El ISSPOL cuenta con 35 unidades operativas, de las cuales dos son hospitalarias. (Lucio, Villacrés, & Henríquez, 2011)

### **1.2.2. Factores Económicos**

El Ecuador se encuentra económicamente estático y las proyecciones más favorables, no mejoran la situación actual y se cree que la economía decrecerá aún más, posterior a la pandemia sufrida en el segundo trimestre. No obstante, las cifras de crecimiento económico no llegan a ser negativas se estima que para el 2020 se tendrá un crecimiento del 0.2%. Hay que tomar en cuenta que en el sector salud, existe prioridad de gasto en la población.

Organismos internacionales, así como las propias autoridades ecuatorianas y expertos económicos coinciden en que Ecuador tendrá una importante caída del producto interno bruto (PIB) en el 2020, que iría entre el 3 % y el 7 %. Se trata de cifras muy complejas, comparables solamente con 1999, año de la crisis bancaria en la que Ecuador tuvo una caída del PIB del 6,3%. Para el caso de Ecuador, la caída sería del 6 % y una recuperación para 2021 del 3,1 %. (Diario El Universo, 2020).

### **1.2.3. Factores Sociales**

Para el análisis de los factores sociales se considera las tendencias de consumo, características demográficas y factores de la población. Debido a la crisis sanitaria los hábitos de consumo pueden modificarse, disminuye el poder adquisitivo e incrementa la tendencia de ahorro. Con esto, la mayor conciencia poblacional se relaciona al cuidado de la salud dental, además, la atención de prevención y estética.

Los factores sociales para el consumo de servicios odontológicos en el Ecuador, está determinado por el estilo de vida que lleva la población y sus hábitos de consumo de ciertos alimentos, estos son factores determinantes sociales de la salud. El problema referente a la utilización de los servicios odontológicos en diferentes grupos de población (diferenciados por edad, ingresos, etnia y género), a través del servicio de atención público o privado. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, su índice de pobreza es de 25.28%, esperanza de vida 75.9 años, canasta básica familiar 673.21 USD. (Sitio web INEC, 2020). Con lo cual se debe hacer un análisis individual de cada grupo.

### **1.2.4. Factores Ecológicos**

El Ministerio de Ambiente y Agua del Ecuador, regula el uso y explotación de los recursos naturales, adicionalmente garantiza el hábitat y ambiente sano para los ciudadanos. Además, regula los desechos biológicos en conjunto con los Municipios y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador –MSP-. Cabe indicar que es importante el manejo de este tipo de residuos ya que generan un costo adicional al servicio de la clínica.

### **1.2.5. Factores Legales**

La Constitución de la República, en el artículo 366 estipula que: "El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de salud." (CRE, 2008)

Otro instrumento político para el financiamiento de la salud en el territorio ecuatoriano, es la Ley de Seguridad Social 2001 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que presenta 3 sistemas de financiamiento: la aportación individual obligatoria de los afiliados, la aportación obligatoria de los empleadores públicos o privados y la contribución del Estado. (IESS, 2001)

### **1.2.6. Factores Tecnológicos**

En la actualidad la innovación tecnológica es un factor determinante en el desarrollo de las actividades de la empresa. Es importante dentro de estos factores tomar en cuenta la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación. Además, tomar en cuenta las nuevas tecnologías en equipos odontológicos y nuevas formas de manejar procesos comerciales, E-Commerce: Oficinas virtuales y venta online. La telemedicina, suma un hito para atención médica, hay que tomar en cuenta que el Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública, tienen un programa de telemedicina, que fortalece los esfuerzos relacionados con la tecnología en servicio de la salud.

Además, la tecnología para el marketing, como el uso de las redes sociales como medio de comunicación y la modernización de equipos médicos.

## 1.3. Oferta de Servicios

**Tabla Nro. 1 Detalle de servicios**

Operatoria Dental y Estética	Restauraciones simples.
	Restauraciones compuestas.
	Carillas dentales.
	Blanqueamiento Dental.
Cirugía Oral	Extracciones simples.
	Extracciones complejas.
	Extracciones múltiples.
	Extracción de tercer molar.
Endodoncia	Endodoncia en dientes unirradiculares.
	Endodoncia en dientes birradiculares.
	Endodoncia en dientes multirradiculares.
Prostodoncia	Prótesis parciales deacrílico termopolimerizable.
	Prótesis removibles de cromo cobalto.
	Prótesis totales deacrílico termopolimerizable.
Periodoncia	Profilaxis.
	Destartraje.
	Pulido y alisado radicular.
	Gingivectomía.
Odontología preventiva	Diagnósticos y controles.
	Profilaxis.
	Aplicación de flúor.
	Sellantes de fosas y fisuras.

Elaboración Propia

### 1.3.1. Población atendida

Se han determinado dos tipos de segmento de mercado, el primero es aquellos pacientes que son derivados la publicidad en redes sociales. El segundo segmento son pacientes privados, en muchos de los casos son referidos de otros pacientes, este es el público objetivo para el cual se determinarán varias estrategias.

Los criterios para segmentar el mercado son:

#### **Variables Demográficas.**

Dentro de las variables demográficas se realiza un análisis de edad, sexo, estado civil, etc, sin embargo, para el caso de estudio se ha determinado como principal criterio a las personas de todas las edades a partir de los 4 años de edad en adelante. El resto de variables no muestran mayor incidencia para el mercado odontológico.

### **Variables Geográficas.**

Se centrará en la población que viva en la ciudad de Quito o en sus alrededores.

### **Variables Socioeconómicos**

Se analiza el poder adquisitivo de los clientes para satisfacer sus necesidades con referente a la salud bucal. Se puede distinguir a dos tipos de clientes aquellos que acuden a un consultorio odontológico por necesidad y aquellos que lo realizan por un tema de estética.

El mercado meta debe ser aquel que le interese la salud bucal enfocados en principios de transparencia, confianza, profesionalismo del personal y empatía.

Los servicios ofertados se centrarán en la población de clase media y alta. Odontostetic siempre se ha caracterizado por ofrecer servicios odontológicos de calidad a precios justos.

#### **1.3.2. Demanda de servicios insatisfecha**

Al momento solamente se atiende al 0,1% de la población de Quito.

### **1.4. Objeto del Plan de Gestión**

#### **1.4.1. Planteamiento del problema**

La clínica no cuenta con un proceso de ventas estructurado, en consecuencia, sus actividades las desarrolla de manera empírica. Además, esto ha generado una dependencia hacia los pacientes provenientes las recomendaciones. El problema principal radica en que los ingresos derivados de este tipo de pacientes son muy aleatorios.

A fin de lograr la continuidad en brindar los servicios odontológicos, la clínica tiene la necesidad de mes a mes realizar una provisión presupuestaria para a cubrir sus costos fijos, gastos operativos y sueldos del personal de planta, sin embargo, en ocasiones existen retrasos para el pago es especial de los sueldos, por lo que el cálculo de las provisiones no es las apropiadas lo que genera malestar y poca confianza con empleados y proveedores.



Por otro lado, la Clínica cuenta con otra cartera de clientes denominada asistencia privada. Los pacientes pertenecientes a la cartera de asistencia privada son los que generan liquidez a la empresa debido a que el pago del servicio lo hacen en el momento que lo adquieren. Como resultado de la alta calidad de los servicios odontológicos ofertados, se ha generado un número significativo de referencias positivas de clientes satisfechos, por lo que esta cartera de clientes ha aumentado. Sin embargo, al no contar con un proceso de ventas estipulado no se aplica un Plan de Marketing definido para la captación de este tipo de clientes y no existe fidelización de estos posibles nuevos clientes.

En este sentido, en varias ocasiones no se ocupa la capacidad total de la Clínica, por lo que mediante la implementación de mejoras en el Proceso de Ventas y la implementación de un Plan de Marketing dirigido hacia el mercado meta, resultará en un incremento de pacientes y mejorará así las condiciones financieras de la empresa.

Las ventas son elementales dentro de la gestión empresarial, comúnmente se las define como el intercambio de bienes o servicios a cambio de un precio, y se llevan a cabo para satisfacer una necesidad. En este concepto entra el marketing a contribuir a las ventas.

Cabe mencionar que el proceso de ventas se lo categoriza como un proceso clave porque está vinculado directamente con el cliente y su satisfacción con el servicio, la generación de estrategias diseñadas para lograr el objetivo estratégico de este proceso será esencial para el éxito de Odontostectic.

El marketing ayuda a identificar esas necesidades, anticiparlas y satisfacerlas. En esta época de tan intensa competencia, las empresas deben ofrecer a sus clientes productos mejores y diferentes. Si no lo hacen, su futuro corre un serio peligro. (Kotler, 1999)

En conclusión, el marketing, aunque no crea necesidades, contribuye a atraer pacientes y mantenerlos, a crear conciencia sobre el tratamiento odontológico y acercar al consumidor al lugar dónde mayor valor se le ofrezca en la atención.

### 1.4.2. Diseñe su árbol de problemas



### **1.4.3. Justificación del problema**

Al momento de realizar el análisis situacional del proceso de ventas se determinaron los siguientes inconvenientes:

- No existe un área responsable del manejo de las ventas y el posicionamiento en el mercado de Odontostectic.
- No se realiza un seguimiento a los pacientes atendidos por lo que el servicio post venta es deficiente.
- El personal técnico que se encarga de suministrar los servicios odontológicos no está capacitado para vender los paquetes odontológicos y generar fidelización con el paciente.
- Los involucrados en el proceso realizan duplicidad de actividades debido a que no existe información socializada con respecto a los servicios brindados.

La clínica Odontostectic no cuenta con un proceso de ventas definido. Siendo este un proceso clave, es fundamental realizar un análisis riguroso con el fin de identificar las mejores estrategias para lograr una mayor captación de clientes.

Por lo antes expuesto, a través de este trabajo de investigación se pretende contar con un proceso de ventas reestructurado en función a las demandas del mercado y de la empresa, permitiendo la implementación de un sistema de gestión de calidad, que conllevará la fidelización de los clientes, captación de nuevos clientes, e implementación de servicio posventa.

### **1.4.4. Objetivos del plan de gestión**

#### **1.4.4.1. Objetivo General**

El objetivo general de esta investigación es la propuesta de la mejora del proceso de ventas mediante un Plan de Marketing para la clínica Odontostectic.

#### **1.4.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar el diagnóstico situacional interno y externo de la clínica Odontostectic.
- ✓ Elaborar la propuesta de mejora del proceso de ventas para lograr incremento en las ventas y posicionamiento en el mercado.
- ✓ Diseñar el Plan de Marketing de acuerdo a las necesidades identificadas en la Clínica para obtener resultados positivos.

### 1.4.5. Selección de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD IMPLEMENTACION DE UN PROCESO DE VENTAS MEDIANTE UN PLAN DE MARKETING MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATUVAS DE SOLUCIÓN						
N°	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Falta de estrategia de marketing	Ausencia de visión a largo plazo por parte de la Gerencia	Baja afluencia de pacientes nuevos.	Desarrollo e implementación de un plan de marketing	Contar con un presupuesto destinado para el Plan de Marketing	Gerencia
2	Falta de diferenciación de la competencia	No se cuenta con un análisis de mercado	Pérdida de cuota de mercado frente a competidores.	Contar con equipo especializado para la elaboración de un estudio de mercado	Ser creativos e innovadores para rebasar a la competencia	Gerencia
3	Falta de procesos financieros	No se cuenta con personal con perfiles financieros	Estancamiento o disminución en los ingresos de la clínica.	Levantamiento de estados financieros y contables	Contratar a personal capacitado	Área Financiera y administrativa
4	Duplicidad de funciones	No se cuenta con un manual de puestos	Pérdida de confianza en la clínica dental.	Incremento en los costos en remuneraciones	Contratación de personal capacitado según las áreas de ejecución de actividades	Área Financiera y administrativa
5	Falta de comunicación efectiva con los pacientes	Ausencia de políticas y manejo de pacientes	Insatisfacción y quejas de los pacientes	Empoderamiento por parte de los empleados de la Clínica	Capacitación al personal de la Clínica	Gerencia

Nota: La información suministrada en la matriz se la realizó en base a la experiencia previa del investigador  
 Fuente: Clínica Odontostectic  
 Elaboración: Andrea Ibáñez  
 Fecha: Abril 2024

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se la realizó mediante un estudio transversal, cuantitativo, no experimental. Se seleccionó a los trabajadores, por el tipo de actividad que realizan.

#### **Método Inductivo – Deductivo**

Inductivo: El método inductivo pasa de lo particular para generar conclusiones generales. Por lo que se puede operar mediante observaciones específicas para generar un conocimiento más general.

Deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. (Torres, 2006).

#### **Consideraciones éticas**

**Principio de Autonomía:** Se brindó un consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el anonimato comunicado previo a la recolección de datos, permitió que los trabajadores se sintieran con seguridad y confianza para proporcionar la información. Para lo cual se les entregó información de manera comprensible, accesible y didáctica, lo que conllevó que participen de manera voluntaria e independiente, teniendo la opción de abandonar el estudio en el caso de no estar conformes.

**Principio de Justicia:** Todos los trabajadores que participaron en el estudio de investigación fueron tratados con respeto, buena comunicación e igualdad de consideración sin establecer diferencias de ninguna índole, respetando sus derechos.

**Principio de No Maleficencia:** Se actuó sin causar daño ni malestar en el entrevistado pues el estudio se llevó a cabo con la autorización de los trabajadores.

Es importante mencionar que la información que se obtuvo fue utilizada únicamente para el estudio de investigación.

## 2. Planeamiento Estratégico

### 2.1. Matriz Análisis Externo: (Pestel)

<p><b>POLÍTICO</b></p>	<p>Para la oferta de salud en el Ecuador se han registrados 3847 establecimientos de atención a la salud, de los cuales 80% pertenecen al sector público. El Ministerio de Salud Pública -MSP- concentra 47% de las unidades y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social -IESS-, cuenta con el 24 %. El 10% pertenece a municipios, ministerios diferentes al MSP, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas -ISSFA-, Instituto de Seguridad Social de la Policía -ISSPOL- y otras entidades. El sector privado concentra alrededor del 20% de los establecimientos de salud, 14% en instituciones con fines de lucro y el 6% en instituciones sin fines de lucro. (Lucio, Villacrés, &amp; Henríquez, 2011)</p> <p>El MSP cuenta con 1674 establecimientos de salud ambulatorios y 125 hospitales: 28 hospitales generales, 79 hospitales cantonales y 18 hospitales de especialidad. El IESS brinda atención en 902 unidades ambulatorias entre servicios y anexos en las empresas, además de 18 centros hospitalarios, tres regionales y 15 provinciales. El ISSFA dispone de 72 establecimientos con servicios de atención ambulatoria y 16 de hospitalización. El ISSPOL cuenta con 35 unidades operativas, de las cuales dos son hospitalarias. (Lucio, Villacrés, &amp; Henríquez, 2011)</p>
------------------------	---

<p><b>ECONÓMICO</b></p>	<p>El Ecuador se encuentra económicamente estático y las proyecciones no mejoran la situación actual y se cree que la economía decrecerá aún más, posterior a la pandemia sufrida. En el segundo trimestre de 2023, la economía ecuatoriana registró una variación positiva de 3,3% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento del gasto del gobierno en 6,4%; el consumo de los hogares en 4,3%. (Banco Central, 2023). Hay que tomar en cuenta que en el sector salud, existe prioridad de gasto en la población.</p>
<p><b>SOCIAL</b></p>	<p>Para el análisis de los factores sociales se considera las tendencias de consumo, características demográficas y factores de la población. Debido a la crisis sanitaria los hábitos de consumo pueden modificarse, disminuye el poder adquisitivo e incrementa la tendencia de ahorro. Con esto, la mayor conciencia poblacional se relaciona al cuidado de la salud dental, además, la atención de prevención y estética.</p> <p>Los factores sociales para el consumo de servicios odontológicos en el Ecuador, está determinado por el estilo de vida que lleva la población y sus hábitos de consumo de ciertos alimentos, estos son factores determinantes sociales de la salud. El problema referente a la utilización de los servicios odontológicos en diferentes grupos de población (diferenciados por edad, ingresos, etnia y género), a través del servicio de atención público o privado. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, su índice de pobreza es de 25.28%, esperanza de vida 75.9 años, canasta básica familiar 673.21 USD.</p>



	(Sitio web INEC, 2020). Con lo cual se debe hacer un análisis individual de cada grupo.
<b>TEGNOLÓGICO</b>	<p>En la actualidad la innovación tecnológica es un factor determinante en el desarrollo de las actividades de la empresa. Es importante dentro de estos factores tomar en cuenta la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación. Además, tomar en cuenta las nuevas tecnologías en equipos odontológicos y nuevas formas de manejar procesos comerciales, E-Commerce: Oficinas virtuales y venta online. La telemedicina, suma un hito para atención médica, hay que tomar en cuenta que el Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública, tienen un programa de telemedicina, que fortalece los esfuerzos relacionados con la tecnología en servicio de la salud.</p> <p>Además, la tecnología para el marketing, como el uso de las redes sociales como medio de comunicación y la modernización de equipos médicos.</p>
<b>ECOLÓGICO</b>	El Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica del Ecuador, regula el uso y explotación de los recursos naturales, adicionalmente garantiza el hábitat y ambiente sano para los ciudadanos. Además, regula los desechos biológicos en conjunto con los Municipios y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador –MSP-. Cabe indicar que es importante el manejo de este tipo de residuos ya que generan un costo adicional al servicio de la clínica.
<b>LEGAL</b>	La Constitución de la República, en el artículo 366 estipula que: "El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán distribuidos con base

	<p>en criterios de población y en las necesidades de salud." (CRE, 2008)</p> <p>Otro instrumento político para el financiamiento de la salud en el territorio ecuatoriano, es la Ley de Seguridad Social 2001 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que presenta 3 sistemas de financiamiento: la aportación individual obligatoria de los afiliados, la aportación obligatoria de los empleadores públicos o privados y la contribución del Estado. (IESS, 2001)</p>
--	--

## 2.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

CRITERIO	ANÁLISIS
<b>Poder de clientes</b>	<p>El poder de negociación de los compradores o clientes en los servicios odontológicos, es alta debido a que existe un exceso de oferta tanto pública como privada. Lo que genera que el usuario sea altamente sensible al precio del servicio, por lo tanto, la calidad del mismo se estandarizará por el uso de nuevas tecnologías y materiales usados.</p> <p>Se debe tomar en cuenta que las redes sociales, generan que el cliente se informe más acerca del servicio y tenga mayor poder de negociación y exija más con igual o menor valor de servicio. Hay que tomar en cuenta que el cliente no tiene barreras de salida y su único compromiso de permanecer ligados a la clínica, es la continuidad del tratamiento odontológico. Los usuarios del servicio, si distinguen ventajas competitivas entre una clínica y otra, tienden a cambiar de proveedor de servicio odontológico.</p>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<p>La amenaza de nuevos entrantes o competidores se basa en la creciente oferta de odontólogos que existe dentro del mismo Cantón. Cabe destacar en este punto, que en Quito y a nivel</p>

	<p>nacional, existen varias universidades que ofertan la carrera de odontología. Lo que genera nuevos profesionales que deben ingresar al mercado laboral, los cuales posiblemente tienen un alto poder adquisitivo y forman sus propios consultorios, lo que genera una creciente oferta en el sector.</p> <p>Existe una creación nueva de servicios por la creciente oferta laboral en el sector de la salud oral, lo que genera que la demanda obtenga mayores beneficios al mismo o por menor costo. Los precios que se maneja por el alto volumen de nuevos competidores, llegan a ser cercanos al costo.</p>
<p><b>Poder del proveedor</b></p>	<p>El poder de negociación de los proveedores de servicios odontológicos depende del costo de los equipos e insumos y del tiempo de entrega. El Ecuador tiene distancias cortas entre las ciudades principales, lo que permite distribuir a nivel nacional fácilmente gamas medias y bajas de productos, aumentando la competencia entre proveedores; sin embargo, los productos de gama alta por su costo no son sencillos de conseguir a corto plazo, y esto aumenta la capacidad de negociación del proveedor.</p> <p>Los plazos de entrega de calidades de materiales y equipos altos, genera capacidad de negociación en los proveedores, es decir a menor plazo, mayor capacidad de negociación. Otra posibilidad de negociación del proveedor es la forma de pago, es decir si el proveedor tiene la posibilidad de pago a plazos o entrega de producto a concesión, puede mejorar su rentabilidad en cuento a la entrega de productos solicitados.</p>
<p><b>Amenaza de productos sustitutos</b></p>	<p>La amenaza de los servicios de salud odontológica por su especialidad, no tiene servicios sustitutos, pero puede presentar salud preventiva como realización de higiene en hogar o autocuidado oral. Existe medicina natural que no sustituye por</p>

	<p>completo el cuidado oral; sin embargo, es utilizada para reducción de dolor de piezas dentales o para la halitosis.</p> <p>Según los odontólogos es importante ser revisado por un especialista, por lo menos dos veces al año para control y prevención de enfermedades bucodentales debido a que a pesar de que se mantenga una buena higiene oral, existe aún la probabilidad de ser atacado por bacterias orales.</p>
<p><b>Rivalidad competitiva</b></p>	<p>La rivalidad entre empresas, debido a servicios similares en mejores condiciones económicas, genera oferta creciente de clínicas odontológicas, lo que genera presión en el sector y provoca que las clínicas aumenten nuevos servicios con nuevas especialidades introducidas.</p> <p>Generalmente, las clínicas odontológicas varían la oferta de servicios con la necesidad de generar mayor cuota de mercado.</p> <p>Hay que destacar que generalmente las clínicas odontológicas que ocupan una estrategia de liderazgo en precios, lo hacen reduciendo los mismos, por lo tanto, sólo las clínicas con mayor capacidad instalada pueden competir.</p>

### 2.3. Análisis FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<p>Experiencia Profesional en el sector de la salud</p> <p>Afiliación a redes de odontólogos</p> <p>Adopción de un sistema de gestión de la calidad</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano</p>	<p>Modernización del sector de la salud</p> <p>Especializaciones odontológicas que buscan brindar un mejor servicio</p> <p>Invertir en nuevas tecnologías que reduzcan los costos operativos y de mantenimiento</p>

<b>DEBILIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
Falta de un proveedor de insumos importados Bajo posicionamiento en el mercado Falta de recursos de clientes para continuar con tratamientos costosos Pacientes que no acuden a sus citas medicas	Desconocimiento de la población acerca de la importancia de la salud bucal Ingreso de nuevos competidores Saturación del mercado odontológico Costumbres dañinas contra la salud bucal que permanecen en la población

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> Modernización del sector de la salud Especializaciones odontológicas que buscan brindar un mejor servicio Invertir en nuevas tecnologías que reduzcan los costos operativos y de mantenimiento	<b>AMENAZAS</b> Desconocimiento de la población acerca de la importancia de la salud bucal Ingreso de nuevos competidores Saturación del mercado odontológico Costumbres dañinas contra la salud bucal que permanecen en la población
<b>FORTALEZA</b> Experiencia Profesional en el sector de la salud Afiliación a redes de odontólogos Adopción de un sistema de gestión de la calidad Fortalecimiento de las capacidades del recurso humano	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b> Implementación de un plan de marketing Realizar alianzas estratégicas con proveedores	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b> Renovación continua de paquetes odontológicos Buscar alianzas con empresas privadas para focalizar nuevos clientes
<b>DEBILIDADES</b> Falta de un proveedor de insumos importados Bajo posicionamiento en el mercado Falta de recursos de clientes para continuar con tratamientos costosos	<b>ESTRATEGIA REORIENTACIÓN</b> Implementación de un plan de marketing Seguimiento al cliente Servicio post venta	<b>ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA</b> Implementar un sistema de gestión de la calidad Implementación de un plan de capacitaciones para el personal

Pacientes que no acuden a sus citas medicas		
---	--	--

## **2.4. Estrategias CAME**

### **2.4.1. Estrategias de supervivencia – corregir debilidades (D+A)**

Implementar un sistema de gestión de la calidad

Implementación de un plan de capacitaciones para el personal

### **2.4.2. Estrategias de reorientación – afrontar amenazas (D+O)**

Implementación de un plan de marketing

Seguimiento al cliente

Servicio post venta

### **2.4.3. Estrategias ofensivas – mantener fortalezas (F+O)**

Implementación de un plan de marketing

Realizar alianzas estratégicas con proveedores

### **2.4.4. Estrategias defensivas – explotar oportunidades (F+A)**

Renovación continua de paquetes odontológicos

Buscar alianzas con empresas privadas para focalizar nuevos clientes

## **2.5. Cadena de Valor de la organización**

<b>Actividades de soporte</b>	<p><b>Infraestructura:</b> Sistemas informáticos Equipos odontológicos Oficinas</p> <p><b>Manejo de recursos humanos:</b> Cultura organizacional Capacitación, Evaluación del desempeño, Gestión del personal clínico y administrativo de la clínica.</p> <p><b>Desarrollo de la tecnología:</b> Desarrollo Tecnológico para la gestión de los clientes y personal de la clínica Registros de las historias clínicas Seguridad de datos</p> <p><b>Abastecimiento:</b> Búsqueda de proveedores Negociación con proveedores Adquisición de suministros médicos y dentales, Gestión de contratos Control de calidad de los productos y materiales utilizados en la clínica.</p>				
<b>Actividades primarias</b>	<p><b>Logística de recepción o de entrada:</b> Materiales Proveedores Almacenamiento</p>	<p><b>Producción:</b> Gestión de las citas de los pacientes Coordinación de horarios. Planificación del tratamiento Provisión del servicio clínico</p>	<p><b>Logística de salida:</b> Ventas en línea de los servicios Programación de citas de seguimiento Entrega de registro y documentación</p>	<p><b>Marketing y ventas:</b> Desarrollo e implementación de estrategias de marketing Gestión de marca</p>	<p><b>Servicios:</b> Pre compra Durante la compra Post venta</p>

			Entrega de productos o medicamentos		
--	--	--	---	--	--



## CAPITULO III

### 3. Plan de Gestión Gerencial

La gestión gerencial es un componente esencial en el funcionamiento eficiente de cualquier organización, incluyendo una clínica dental. La gestión gerencial implica la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo efectivo y la coordinación de recursos para alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y efectiva.

Un autor que ha contribuido significativamente al campo de la gestión gerencial es Henry Mintzberg. Mintzberg es conocido por su enfoque holístico y práctico de la gestión, que reconoce la complejidad y la diversidad de roles que desempeñan los gerentes en una organización. Uno de los conceptos clave de Mintzberg es el "rol de gerente", que identifica diez roles interrelacionados que los gerentes desempeñan en tres categorías principales: roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión.

Estos roles de gerente según Mintzberg proporcionan una comprensión integral de las responsabilidades y desafíos que enfrentan los gerentes en una organización, es por esto que la aplicación efectiva de estos roles es crucial para el éxito de una clínica dental, ya que los gerentes deben liderar, coordinar y tomar decisiones estratégicas para garantizar la prestación de servicios de alta calidad, la satisfacción del paciente y el crecimiento sostenible de la organización.

#### 3.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas que comparten y promueven todos los miembros del equipo, en el caso de una clínica odontológica abarca el accionar desde los odontólogos hasta el personal administrativo. Esta cultura influye en cómo se realizan las actividades diarias, cómo se toman las decisiones y cómo se interactúa con los pacientes y entre los colegas.

### 3.1.1. Misión

Odontostetic ofrece servicios odontológicos con alto nivel profesional, tecnología y materiales de primera calidad. Nos distingue el servicio, la amplia experiencia y atención personalizada, caracterizándonos por la amabilidad y creación de relaciones de confianza con nuestros clientes

### 3.1.2. Visión

Odontostetic busca convertirse al año 2026 en una clínica odontológica reconocida en la ciudad de Quito; por brindar servicios odontológicos de calidad y calidez a sus pacientes, enfocados en bienestar bucodental a precios accesibles.

### 3.1.3. Valores

- ✓ **Ética e Integridad.-** Actuar con profesionalismo y respeto.
- ✓ **Honestidad.-** Es lo primordial pues al tratarse de la salud bucal de seres humanos, es importante indicarles la situación con total sinceridad.
- ✓ **Confianza.-** Es importante que el paciente se sienta seguro, que confíe en el nivel de profesionalismo del personal que colabora con Odontostetic.
- ✓ **Humanismo.-** El paciente se lo considera como el centro de la empresa, promoviendo un entorno de respeto, ética, bienestar y colaboración conjunta.
- ✓ **Solidaridad.-** Este valor institucional es crucial para crear un ambiente de trabajo cohesionado, inclusivo y comprometido con el bienestar común.

### 3.1.4. Objetivos Institucionales

- Proporcionar atención dental de alta calidad a pacientes de todas las edades.
- Promover la salud oral y la prevención de enfermedades bucodentales.

- Mantener un ambiente seguro y acogedor para pacientes y personal.
- Mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y avances en odontología.
- Fomentar el desarrollo profesional y personal de todo el equipo.

### **3.1.5. Principios Éticos**

- Proporcionar atención equitativa y no discriminatoria a todos los pacientes, independientemente de su origen étnico, religión, género, orientación sexual o situación socioeconómica.
- Respetar la privacidad y confidencialidad de los pacientes, cumpliendo con las leyes de protección de datos.
- Actuar con honestidad, transparencia e integridad en todas las interacciones con pacientes, colegas y proveedores.
- Cumplir con los estándares éticos y legales en la práctica de la odontología, evitando cualquier forma de fraude o práctica no ética.
- Priorizar el bienestar y la salud de los pacientes por encima de cualquier interés comercial.

### **3.1.6. Políticas**

- Política de citas: Procedimiento para programar, confirmar y cancelar citas, así como políticas de cobro por citas canceladas o incumplidas.
- Política de tratamiento: Descripción detallada de los tratamientos ofrecidos, los costos asociados y las opciones de pago disponibles.
- Política de emergencias: Procedimientos para manejar situaciones de emergencia médica en la clínica dental y cómo comunicarse con los servicios de emergencia.
- Política de consentimiento informado: Requerir que los pacientes comprendan completamente los procedimientos y los riesgos asociados antes de dar su consentimiento para el tratamiento.
- Política de higiene y esterilización: Procedimientos para mantener altos estándares de limpieza, desinfección y esterilización en todas las áreas de la clínica dental para prevenir infecciones cruzadas.

## **3.2. Formulación del Plan Gerencial.**

### **3.2.1. Gestión Administrativa**

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en cualquier organización, incluida una clínica dental, ya que se encarga de coordinar y optimizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva.

En adición, la gestión administrativa asegura que los recursos, ya sean financieros, humanos, materiales o tecnológicos, se utilicen de manera óptima para maximizar la productividad y minimizar los desperdicios. Esto es crucial en una clínica dental, donde se requieren equipos especializados, suministros y personal capacitado para brindar atención de calidad.

En adición, implica la elaboración y ejecución de planes estratégicos que guíen el crecimiento y desarrollo a largo plazo de la clínica. Esto incluye la identificación de metas y objetivos, la evaluación del entorno competitivo y la implementación de estrategias para mantener la competitividad y la viabilidad a largo plazo.

Un autor relevante en el ámbito de la gestión administrativa es Peter Drucker, considerado el padre de la gestión moderna. Drucker enfatizó la importancia de la eficiencia, la efectividad y la innovación en la gestión de organizaciones. Según Drucker, "la gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer las cosas correctas". Esta cita resalta la importancia de la gestión administrativa en asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que el liderazgo proporciona la dirección estratégica

para determinar qué actividades son prioritarias y qué decisiones son las más adecuadas para el éxito a largo plazo de la organización.

### 3.2.2. Estrategia a ejecutar: (De acuerdo al DOFA - CAME)

Implementación de un plan de marketing

Seguimiento al cliente

Servicio post venta

Renovación continua de paquetes odontológicos

Buscar alianzas con empresas privadas para focalizar nuevos clientes

**Tabla Nro. 2 Actividades propuestas**

<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medio Verificación</b>	<b>Meta</b>	<b>Escenario Futuro</b>
Muestra el número de alianzas estratégicas realizadas con empresas aseguradoras	Número de alianzas estratégicas con empresas aseguradoras	Convenio	3	Anual
Este indicador muestra que parte de los costos fijos están siendo cubiertos por el servicio post venta.	Ganancias posteriores a la venta / Total costos Fijos	Reportes	>80%	Anual
El indicador permite medir el crecimiento de las ventas, así	Índice de crecimiento por ventas	Reportes	>=33%	Mensual

como también su crecimiento potencial. Si las tasas de crecimiento son altas puede incrementar el flujo de dinero.				
Este indicador mide el grado de satisfacción con el servicio ofertado de la empresa.	Servicio al cliente y satisfacción	Reporte	Número de quejas	Mensual
El indicador muestra el fortalecimiento de la carrera profesional del empleado mediante la implementación de capacitaciones.	Porcentaje de Implementación del plan de fortalecimiento de las capacidades del personal	Número de capacitaciones aprobadas	100%	Trimestral

Fuente información: Diagnóstico FODA

Autor: Andrea Ibáñez

## CAPITULO IV

### 4. Evaluación del Plan de Gestión

La evaluación en una organización, es fundamental tanto a nivel personal como profesional. La evaluación proporciona retroalimentación sobre el desempeño individual, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto fomenta el crecimiento personal y profesional, ya que brinda la oportunidad de aprender de los errores y desarrollar habilidades para alcanzar un mayor nivel de excelencia.

En adición, la evaluación es esencial para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos. Al evaluar el desempeño del personal, los procesos clínicos y la satisfacción del paciente, la clínica puede identificar áreas donde se puede mejorar la eficiencia, la efectividad y la seguridad de la atención dental.

Un autor que ha contribuido significativamente al campo de la evaluación organizacional es Donald Kirkpatrick, conocido por su modelo de evaluación de cuatro niveles. En este modelo, Kirkpatrick propone evaluar el impacto de la capacitación en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

En resumen, la evaluación en una clínica dental es esencial para garantizar la excelencia en la atención, promover el crecimiento profesional y personal del equipo y asegurar la satisfacción y seguridad del paciente. Los principios del modelo de evaluación de Kirkpatrick pueden servir como guía para diseñar un sistema de evaluación integral y efectivo.

#### 4.1. Monitoreo del Plan

Tabla Nro. 3 Monitoreo de las Actividades Planificadas

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO				RESPONSABLE
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL	RESPONSABLE
Gestión administrativa	<p>Porcentaje de capacitación de servicios odontológicos</p> <p>Este indicador muestra la capacitación realizada al equipo técnico sobre los servicios odontológicos</p>	Informe del plan de capacitación.			x		Área Administrativa Financiera
	<p>Implementación del plan de fortalecimiento institucional</p> <p>El indicador muestra el fortalecimiento de la carrera profesional del</p>	Fichas Personales	x				Área Administrativa Financiera



	empleado mediante la implementación de capacitaciones.						
	Retención de los colaboradores Este indicador permite visualizar la importancia del talento humano clave dentro de la institución	Informe		x			Área Administrativa Financiera
Gestión financiera y económica	Índice de liquidez El indicador mide la solvencia que tiene la empresa para hacer frente al pago de sus deudas	Estados Financieros		x			Responsable Área Administrativa Financiera
	Índice de crecimiento por ventas El indicador permite medir el crecimiento de las	Estados Financieros		x			Responsable Área Administrativa Financiera

	ventas, así como también su crecimiento potencial. Si las tasas de crecimiento son altas						
	<p>Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes</p> <p>Este ingreso mide la relación de nuevos clientes con el aumento de los ingresos</p>	Estados Financieros			x		Responsable Área Comercial
Gestión de Marketing	<p>Participación en el mercado</p> <p>Este indicador permite medir la posición del negocio dentro del mercado</p>	Estudio de mercado			x		Responsable Área Comercial
	Servicio al cliente y satisfacción	Informe Área Administrativa Financiera		x			Área Administrativa Financiera

	Este indicador mide el grado de satisfacción con el servicio ofertado de la empresa.						
	Implementar el servicio post venta a fin realizar el acompañamiento al	Número de encuestas de satisfacción realizadas.	X				Responsable Área Comercial
Gestión política y social	Porcentaje de clientes por implementación del Plan de Marketing Este indicador muestra la efectividad del Plan de Marketing	Informe de gestión.		x			Área comercial
	% de pacientes que abandonan un consultorio odontológico Este indicador muestra si el	Informes Área comercial			x		Área comercial

	paciente deja de usar el servicio debido al precio o calidad del servicio o por razones más naturales (como la reubicación).						
--	--	--	--	--	--	--	--

## **4.2. Evaluación del Plan**

La responsabilidad en la evaluación de las actividades planificadas es fundamental para garantizar resultados efectivos y el logro de los objetivos establecidos. La responsabilidad implica asumir la obligación de llevar a cabo las tareas asignadas, evaluar los resultados de manera objetiva y tomar medidas adecuadas para corregir cualquier desviación o mejorar el desempeño futuro.

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos, claridad en los objetivos que se esperan llevar a cabo, es fundamental tener objetivos claros y medibles. Esto facilita la evaluación posterior al proporcionar criterios claros para determinar el éxito o el fracaso de la actividad.

En cuanto a la recopilación de información durante la evaluación, es importante que reflejen el desempeño real de la actividad. Esto puede incluir métricas cuantitativas, como cifras de ventas o niveles de satisfacción del cliente, así como información cualitativa, como comentarios y testimonios.

La responsabilidad personal en la evaluación es un aspecto clave del liderazgo efectivo y contribuye al desarrollo y crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

## **4.3. Limitaciones**

Al momento de iniciar la investigación de este trabajo final de maestría se encontraron las siguientes limitaciones:

- ❖ El marco teórico no siempre se ajusta adecuadamente a la realidad de la empresa, debido a que las realidades son cambiantes.
- ❖ La mayoría de procesos que realiza la empresa lo hace de manera empírica y sin una documentación de la misma, por esta razón podría existir cierta información que no se consideró para el análisis de esta investigación.
- ❖ Es conveniente continuar realizando este tipo de trabajos, los cuales son enriquecedores tanto en el ámbito académico como empresarial. Este

trabajo sirve como punto de inicio para futuras investigaciones de mercado relacionados con los servicios odontológicos.

## CAPITULO V

### 5. Conclusiones

- ❖ El análisis PEST permitió evidenciar que la empresa a pesar de no tener un control sobre las variables externas, se apalanca positivamente en estas debido a que la clínica odontológica pueda encontrar oportunidades que le permitan tener un crecimiento sostenido en el tiempo.
- ❖ El análisis de las cinco fuerzas de Porter, indica que factores son los que mayor incidencia tienen con este tipo de negocio, se puede destacar que al momento no se cuenta con un poder alto de negociación con los clientes, sin, embargo las barreras de entrada son altas lo que se considera una fortaleza para la empresa.
- ❖ Una vez que se levantó los indicadores que actualmente se manejan dentro de Odontostectic, se identificaron varias oportunidades de mejora, concluyendo que se debe fortalecer la parte comercial de la empresa.
- ❖ Mediante la aplicación del Plan de Marketing permitirá que Odontostectic logre un posicionamiento y fidelización de sus clientes nuevos y antiguos, obteniendo así una mayor participación en el mercado de la ciudad de Quito.

#### 5.1. Recomendaciones

- ❖ Priorizar la satisfacción del paciente, de tal manera que se encuentre en el centro de todas las decisiones y acciones, fomentando un ambiente acogedor y de confianza en la clínica, donde los pacientes se sientan cómodos y bien atendidos en todo momento.
- ❖ Invertir en el desarrollo del personal, brindando oportunidades de formación y desarrollo profesional para el equipo. Esto no solo mejorará la calidad de la atención dental, sino que también aumentará la satisfacción laboral y la retención del personal.
- ❖ Optimizar el uso de los recursos disponibles, incluidos el tiempo, el personal, los equipos y los suministros mediante la implementación de sistemas de gestión eficientes para minimizar los desperdicios y maximizar la productividad.

- ❖ Promover una cultura de mejora continua mediante el fomento de un ambiente donde se valore el aprendizaje y la innovación.
- ❖ Finalmente, se recomienda la aplicación de este trabajo de investigación.



## REFERENCIAS

- Arbones, M. (1990). *Logística empresarial*. Marcombo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (Marzo de 2014). *Repositorio CEPAL*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36634/S2014154\\_es.pdf?sequence=1#page=16](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36634/S2014154_es.pdf?sequence=1#page=16)
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debitoor. (2012-2016). *Debitoor*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicionproveedor>
- Diario El Universo. (15 de Abril de 2020). Caída del PIB en 2020 sería similar a la de crisis de 1999. pág. 37.
- GRECO. (2015). *Diccionario de comercio exterior*. Buenos Aires.
- INEC. (Abril de 2020). Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC). 9. Recuperado el 2020 de 5 de 10, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//indice-de-precios-al-consumidor/>.
- International Organization for Standardization – ISO. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría General de ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>
- International Organization for Standardization (ISO). (2019). *Benefits of conformity assessment*. Obtenido de <https://www.iso.org/conformity-assessment.html>
- ISO 9000. (2015). *ISO 9000:2015*. Obtenido de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001:2015*. Obtenido de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)

ISO 9004. (2018). *ISO 9004:2018*. Obtenido de [https://webstore.ansi.org/preview-pages/ISO/preview\\_ISO+9004-2018\[S\].pdf](https://webstore.ansi.org/preview-pages/ISO/preview_ISO+9004-2018[S].pdf)

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. *Harvard Business School Press*.

Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. . *Ediciones Paidós*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. *Pearson Educación*.

Martin, E. J. (2015). Obtenido de Slideplayer.: <http://slideplayer.es/slide/5578403/>

Megías, R. (11 de 04 de 2020). *Brand and health*. Obtenido de 3 fórmulas innovadoras para promocionar tu clínica dental:  
<https://www.brandandhealth.com/3-formulas-innovadoras-para-promocionar-tu-clinica-dental-en-internet/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina. (s.f.). *Normativa de Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d\\_recursos\\_humanos/concurso/normativa/\\_archivos//000007\\_Otras%20normativas%20especificas/000000\\_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf)

Organización Internacional de Normalización (ISO). (s.f.). *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.2>

Pardo, C., & Fletscher, S. (Enero de 2017). *Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/322641053\\_Infraestructura\\_de\\_la\\_calidad](https://www.researchgate.net/publication/322641053_Infraestructura_de_la_calidad)

(2011). *Regímenes Aduaneros*. Suplemento Registro Oficial N° 452.

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2019, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Sanetra, C., & Marbán, R. (2007). *ENFRENTANDO EL DESAFÍO GLOBAL DE LA CALIDAD: UNA INFRAESTRUCTURA NACIONAL DE LA CALIDAD*.

SANITAS. (s.f.). De que se ocupa la Odontología.

Schmidt, F. (2012). VIII Conferencia de Innovación en Odontología. *La aportación de la Tecnología Sanitaria* (pág. s.p.). Monterrey: Gaceta Dental.

SENAE. (s.f.). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs\\_ECUAPASS.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf)

SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACION (INEN). (26 de junio de 2013). *INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION (INEN)*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de [https://181.112.149.204/buzon/normas/gpe\\_inen\\_iso\\_iec\\_21\\_1.pdf](https://181.112.149.204/buzon/normas/gpe_inen_iso_iec_21_1.pdf)

SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN (INEN). (07 de Junio de 2013). *INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN (INEN)*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de [https://181.112.149.204/buzon/normas/gpe\\_ien\\_iso\\_iec\\_2\\_8.pdf](https://181.112.149.204/buzon/normas/gpe_ien_iso_iec_2_8.pdf)

SERVICIO ECUATORIANO DE NORMALIZACION (INEN). (junio de 2013). *NORMALIZACIÓN Y ACTIVIDADES CONEXAS-VOCABULARIO GENERAL (ISO/IEC GUIDE 2:2004, IDT)*. Recuperado el 01 de Agosto de 2019, de <http://academico.une.org/Documents/N%20y%20actividades%20conexas%20-%20Vocabulario%20general%20PDF.pdf>

Tamayo, M. (1984). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN*.

Vasquez, G. (s/f). *Temas de Managment*. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59\\_Vasquez.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59_Vasquez.pdf)

Yescas, H. (. (s.f.). *blogdiario.com*. Obtenido de Qué es SAP: La herramienta: <http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>



	Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes	Responsable Área Comercial			x		x		x		x				x
Gestión de marketing	Participación en el mercado	Responsable Área Comercial			x		x		x		x				x
	Servicio al cliente y satisfacción	Responsable Área Comercial	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar el servicio post venta a fin realizar el acompañamiento	Responsable Área Comercial	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión política y social	Porcentaje de clientes por implementación del Plan de Marketing	Responsable Área Comercial	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Porcentaje de pacientes que abandonan un consultorio odontológico	Responsable Área Comercial			x				x				x		x

Tabla Nro. 5 Presupuesto

PRESUPUESTO:				
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL (\$)
Gestión administrativa	capacitación de servicios odontológicos	Área Administrativa Financiera	Desarrollar un programa de capacitación	200
	Implementación del plan de fortalecimiento institucional	Área Administrativa Financiera	Implementación de un plan de fortalecimiento institucional	300
	Retención de los colaboradores	Área Administrativa Financiera	Plan de incentivos para empleados	120
Gestión financiera y económica	Índice de liquidez	Responsable Área Administrativa Financiera	Implementación de un sistema financiero	500
	Índice de crecimiento por ventas	Responsable Área Administrativa Financiera	Implementación de un sistema financiero	0
	Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes	Responsable Área Comercial	Implementación de un sistema financiero	0

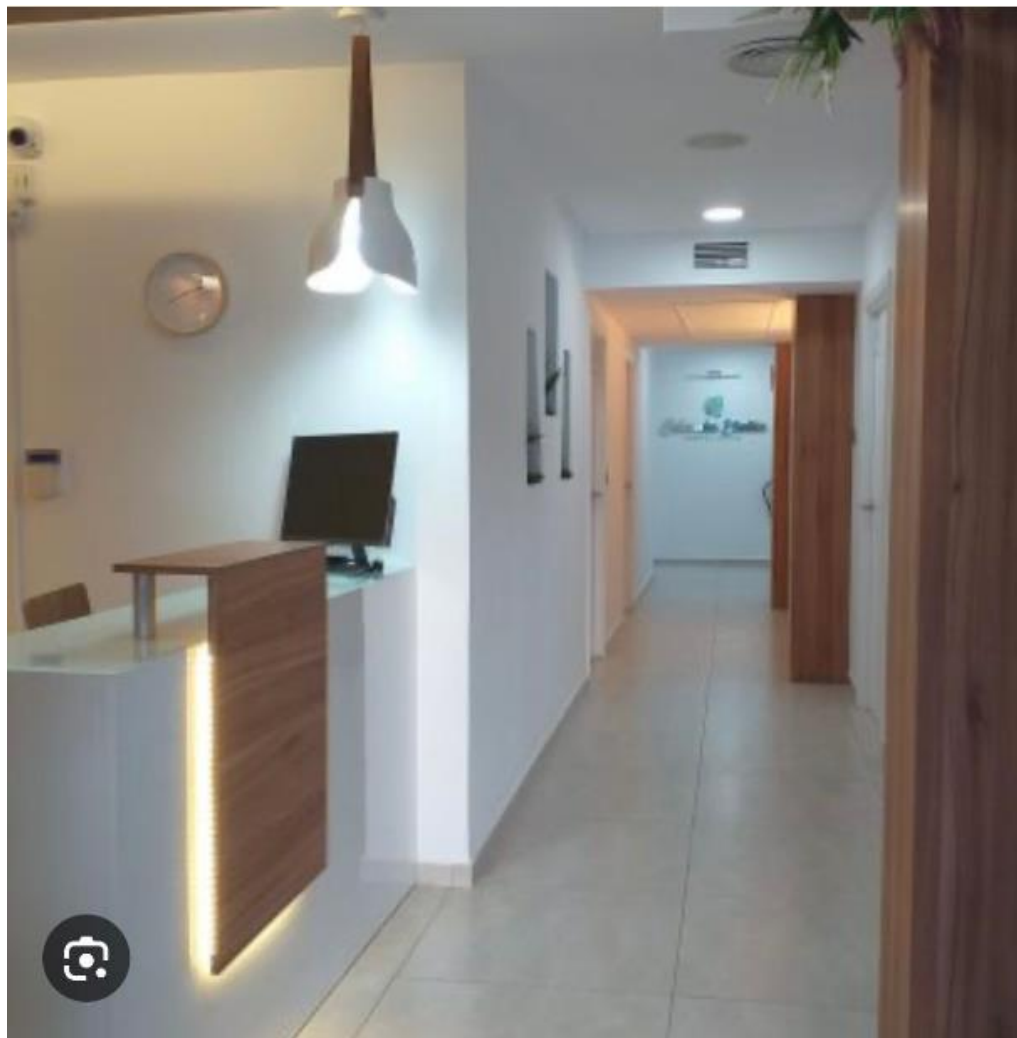
Gestión de marketing	Participación en el mercado	Responsable Área Comercial	Implementación de un plan de marketing	1200
	Servicio al cliente y satisfacción	Responsable Área Comercial	Encuestas	200
	Implementar el servicio post venta a fin realizar el acompañamiento	Responsable Área Comercial	Implementación de un plan de marketing	0
Gestión política y social	Porcentaje de clientes por implementación del Plan de Marketing	Responsable Área Comercial	Análisis de datos	100
	Porcentaje de pacientes que abandonan un consultorio odontológico	Responsable Área Comercial	Evaluación sobre retención de clientes	100
<b>Total Presupuesto (\$)</b>				<b>2.720,00</b>

### Centro Odontológico





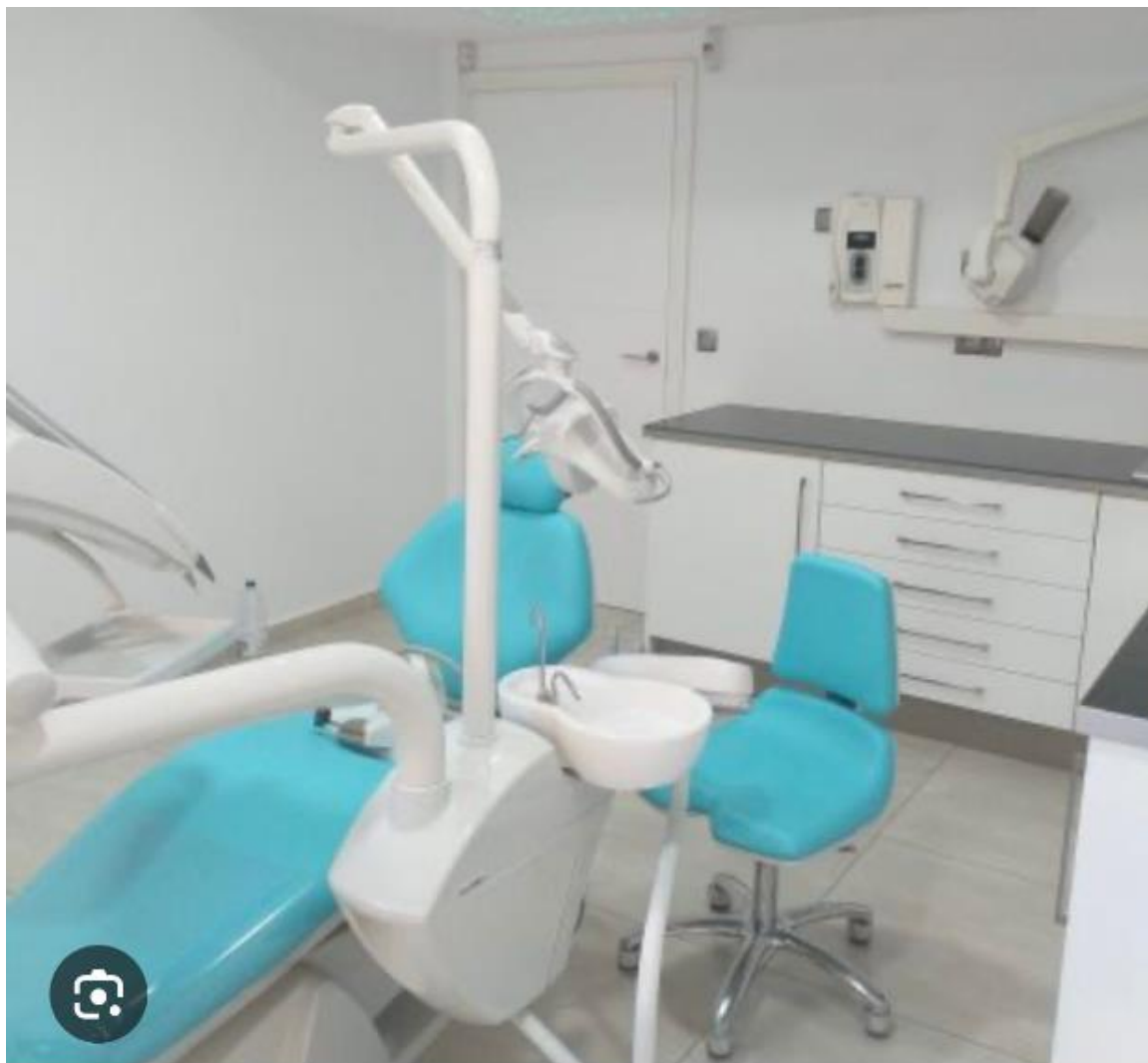
### Centro Odontológico



## Área de atención



## Área de atención



Personal de atención



## Ubicación

