

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA
3DENTAL T.A, UBICADA EN EL DMQ

MICHELLE ISABELA TORRES AYALA

DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, ABRIL DE 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Diego Serrano Machado

INFORMANTES:

Mgtr. Ximena Villamar

Mgtr. David Hidalgo

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo incondicional que me han brindado a través de los años y me han sabido guiar para culminar cada etapa de mi vida.

A mi director de tesis, Mgtr. Diego Serrano Machado, por darme la oportunidad de trabajar en este proyecto, por encaminarme con su paciencia y generosidad en el transcurso del mismo y ayudarme a culminarlo exitosamente

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes	4
1.1 La planeación estratégica	4
1.1.1 Misión y Visión de la organización.....	6
1.1.2 Establecer los objetivos de la organización.	7
1.1.3 Formular las estrategias de la organización	8
1.1.4 Formulación de Políticas	10
1.1.5 Plan de cartera de la organización.....	11
1.2 Breve historia de la Odontología	12
1.3 Presentación de Servicios Odontológicos en el Ecuador	16
1.4 Realidad de la empresa	20
2 Diagnóstico	24
2.1 Análisis externo e interno / FODA	24
2.1.1 Fortalezas:.....	25
2.1.2 Debilidades	26
2.1.3 Oportunidades:.....	27
2.1.4 Amenazas:.....	27
2.2 Componente de Comercialización	28
2.2.1 Producto.....	28
2.2.2 Precio. -	28
2.2.3 Plaza	29
2.2.4 Promoción.....	29
2.3 Componente Recursos Humanos	29
2.4 Misión y Visión	30
2.5 Objetivos estratégicos	30
2.6 Valores corporativos	31
2.7 Presupuesto	32
2.7.1 Presupuesto de ingresos.....	32
2.7.2 Presupuesto de gastos.....	33

2.8	Estrategias y mapa estratégico	34
3	Propuesta de Plan Estratégico	35
3.1	Análisis Externo	35
3.1.1	Aspectos Demográficos.....	35
3.1.2	Aspectos Político – Legales.....	41
3.1.3	Aspectos Socio-culturales.....	45
3.1.4	Aspectos Económicos.....	48
3.1.5	Aspectos Tecnológicos	54
4	Análisis Interno	58
4.1	Componente Organizacional	58
4.2	Componente de Comercialización	59
4.2.1	Producto: Por ser una clínica odontológica brinda servicios como:.....	59
4.2.2	Precio.....	61
4.2.3	Plaza.....	61
4.2.4	Promoción.....	62
4.3	Componente Financiero	63
4.4	Componente Recursos Humanos	64
4.5	Declaración de la Misión	64
4.6	Declaración de la Visión	65
4.7	Valores Organizacionales	65
4.8	Objetivos a Largo Plazo	66
4.9	Análisis FODA	67
4.9.1	Fortalezas.....	67
4.9.2	Debilidades	69
4.9.3	Oportunidades	70
4.9.4	Amenazas	71
4.10	Estrategias F-O (Fortalezas –Oportunidades)	72
4.11	Estrategias D-O (Debilidades – Oportunidades)	73
4.12	Estrategias F-A (Fortalezas – Amenazas)	73
4.13	Estrategias D-A (Debilidades – Amenazas)	74
4.14	Análisis Estrategias de Porter	74
4.15	Cadena de Valor	79

4.16	Mapa Estratégico	86
4.17	Plan de acción a implementar	87
5.	Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1	Conclusiones	90
5.2	Recomendaciones	92
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	94

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	28
Anexo 2	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gastos de la Clínica	33
Tabla 2: Endemain 2004	39
Tabla 3: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales 2010	40
Tabla 4: Número de Profesionales Médicos	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Población según censos decenales del INEC	36
Ilustración 2: Evolución del PEA	38
Ilustración 3: Anuario de Nacimiento y Defunciones	39
Ilustración 4: Establecimientos que poseen RUC	44
Ilustración 5: Odontólogos por Provincias	45
Ilustración 6: Campaña Quito sonrío	48
Ilustración 7: Gasto en salud como % del PIB	50
Ilustración 8: Tasa de Variación PIB	51
Ilustración 9: Inflación año 2017 y 2018.....	52
Ilustración 10: Perfil Económico del Cantón Quito.....	53
Ilustración 11: Indicadores básicos del Ecuador.....	53
Ilustración 12: Organigrama clínica 3Dental T.A.....	58
Ilustración 13: Mapa del Sector	62
Ilustración 14: Página de 3Dental T.A.....	63

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo surge a partir de la necesidad de la clínica 3Dental T.A de trazar las estrategias que permitirán obtener los objetivos planteados por los dueños de la organización a través de un Plan Estratégico.

Se inició el trabajo identificando los antecedentes tanto de la base teórica en donde se puso en contexto las definiciones más importantes que ayudaron a desarrollar de mejor manera el trabajo de titulación y por otra parte los orígenes de la odontología, los servicios que se derivan de esta rama de la salud y la realidad actual de la empresa.

El diagnóstico de la empresa se centró en identificar los principales factores internos y externos que afectan a la organización entre ellas las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que constituyen el análisis FODA, para aterrizar en el análisis de los componentes comerciales que conforman las 4ps del marketing.

Este capítulo se completa con el análisis del componente humano, financiero y estratégico de la empresa. Esto se complementa con el capítulo tres que se encarga del análisis externo de la organización por medio de la aplicación del análisis de aspectos demográficos, legales, socioculturales, económicos y tecnológicos.

Para finalizar se realiza una propuesta de cómo debe funcionar el componente interno de la organización con el organigrama de la organización, la forma en la que deben interactuar los componentes comerciales y como se desarrolla la cadena de valor dentro de la empresa.

Como conclusiones se determinó que la clínica cuenta con muchos valores agregados en su servicio a los clientes, sin embargo, no establece claramente los objetivos que quiere cumplir ni establece las estrategias adecuadas para llegar a ellos. Se recomendó la aplicación de varias técnicas administrativas que serán tomadas en cuenta por la gerencia.

INTRODUCCIÓN

En años recientes se ha evidenciado la evolución de las clínicas dentales en el Ecuador, siendo en su mayoría, microempresas emprendedoras que generan fuentes de auto empleo para los odontólogos, así como también fuentes de empleo para otras personas que sirven de apoyo en las diferentes labores que requiere una clínica.

El sector odontológico se destaca por ser un sector altamente competitivo, con una fuerte tendencia al incremento de la oferta, siendo este un impulso para que las clínicas y consultorios establezcan estrategias más agresivas en las ventas.

Actualmente el Distrito Metropolitano de Quito ha aumentado el número de profesionales de la odontología, los mismos que ofrecen sus servicios al público, siendo esta la motivación para destacar y darse a conocer para ser competitivos.

La clínica 3Dental T.A está ubicada en el Sector Sur, Calle Luis Iturralde Oe5-106 y Luis Minacho diagonal a la Tribuna del Sur, en la ciudad de Quito, cuenta con dos profesionales, especializados en diferentes ramas de la odontología; endodoncia y ortodoncia respectivamente. La clínica inició sus operaciones alrededor del año 1997.

Entre los servicios odontológicos que ofrece la clínica están: Rehabilitación Oral, Estética y diseño de sonrisa, Odontopediatría, Periodoncia, Implantes Dentales, Prótesis Dental, Ortodoncia y Ortopedia, Endodoncia y Cirugía Oral. En promedio la clínica tiene una demanda de 10 pacientes al día; sin embargo, la clínica no cuenta con un plan estratégico, desconoce la situación interna y externa de la misma, así como tampoco cuenta con estrategias de competitividad para enfrentar su entorno, influenciando así en el inadecuado manejo administrativo de la clínica.

Con este preámbulo se ha formulado el tema de la siguiente manera ¿Cuál debe ser el plan estratégico para la Clínica Odontológica 3Dental, para lograr un mejor desempeño en el mercado y así incrementar la afluencia de pacientes? Y se lo sistematizó en los siguientes puntos:

- a) ¿Cómo se maneja el presupuesto de la clínica para cubrir las necesidades que esta presenta?
- b) ¿Qué estrategias podrían ser las más factibles para atraer clientes a la clínica?
- c) ¿Qué amenazas y oportunidades corresponden al entorno de la clínica para mantenerse en el mercado?
- d) ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la clínica para enfrentar a la competencia actual y futura?

El trabajo de titulación tiene como objetivo general realizar un plan estratégico para la clínica odontológica 3Dental T.A con la finalidad de lograr un mejor desempeño en el mercado y aumentar la afluencia de pacientes que requieren de sus servicios y atención. Y que a su vez se apoya en los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer la historia de la Odontología en el Ecuador y el mercado en el que se desenvuelve la Clínica Odontológica 3Dental T.A.
- b) Analizar la situación actual interna de la Clínica Odontológica 3Dental T.A.
- c) Elaborar el plan estratégico para la Clínica Odontológica 3Dental T.A.

Lo que se pretende con el plan estratégico es recopilar la información suficiente para determinar cómo está la empresa dentro del mercado y frente a sus competidores más directos, con el fin de construir herramientas que le permitan destacarse ante la competencia que afronta.

1. ANTECEDENTES

El presente capítulo busca identificar y analizar la situación actual del sector odontológico en el Ecuador, empezando con un contexto general hasta centrarse en la clínica 3Dental T.A. Para lo cual la investigación presenta los siguientes literales de estudio:

1.1 La planeación estratégica

La Planificación Estratégica se la puede denominar como un instrumento de la Gerencia Estratégica, la misma que busca más de una ventaja competitiva que ofrezca la organización, junto con la proposición y puesta en marcha de estrategias, las mismas que van a permitir el crecimiento y permanencia de las ventajas anteriormente mencionadas, las cuales deben mantener una relación con la misión, visión, metas y recursos que dispone la organización. (Navarrete, 2007)

El objetivo de la planeación estratégica es una fase en la cual los directivos ponen sus objetivos y sus acciones en un tiempo determinado.

Se crea la planificación junto con las estrategias en base a una secuencia de operaciones ordenadas en el tiempo con el propósito de conseguir varios objetivos.

La importancia de la Planeación Estratégica se basa en elaborar cambios evidentes en los mercados de la organización y en la cultura interna que maneja, los mismos que se obtienen con eficiencia de sus miembros, y a su vez agrupa aspectos de la visión a largo, mediano y corto plazo. Toda entidad debe tener un panorama bastante claro en cuál es su misión, para que, en base a esta, se logre la formulación de una visión alcanzable a sus objetivos. (Sallenave, 1991)

El desarrollo de planeación estratégica se enfoca en cuatro componentes:

- La misión
- Los objetivos
- Las estrategias
- El plan de cartera.

1.1.1 Misión y Visión de la organización

Misión:

Se lo considera como una razón, una finalidad de la existencia de una organización ya que establece lo que busca cumplir en el entorno en el que se desarrolla, y el para quienes lo va a hacer. Es un punto muy importante en el correcto funcionamiento de la entidad. (Molina, 2014)

Para poder formular una buena misión, se deben tomar en cuenta preguntas que faciliten la creación de la misma, entre las cuales se puede nombrar:

- Quiénes son los clientes de la organización
- Cuáles son los productos o servicios que ofrece
- Cuáles de estos son los más importantes.
- Cuál es su mercado de competencia.
- Qué tecnología maneja la organización, entre otras.

Visión:

Se la puede denominar como una idea clara de las proyecciones a futuro de la empresa y en que aspira a convertirse en el largo plazo, tomando en cuenta aspectos como cambios tecnológicos, expectativas, adaptaciones a los cambios de los clientes y aptitudes a enfrentar adversidades de todo tipo. (Molina, 2014)

1.1.2 Establecer los objetivos de la organización.

Los objetivos se los entiende como la fijación de la misión en varios aspectos de la entidad. Se los determina como los resultados que la empresa aspira y persevera en alcanzar, los mismos que se los enuncia y se los cuantifica. La principal característica de los objetivos es que deben ser: SMART (Inteligente).

Specific (Específico): Se entiende como al enunciado de lo que específicamente se quiere alcanzar. Mientras más específico es un objetivo más fácil va a ser su comprensión para la empresa y por ende para las personas que la integran.

Measurable (Medible): Se los considera medibles cuando se crean variables que determinen su éxito, fracaso o el correcto desarrollo de los mismos a lo largo del tiempo. Por lo cual las entidades deben crear indicadores que midan a los objetivos propuestos, en las distintas áreas que se considere que se debería mejorar o cambiar.

Attainable (Alcanzable): Aquí se debe tomar en cuenta el esfuerzo, el período y otros aspectos que se consideren tengan o no relación entre ellos y si son o no viables de conseguir. Se realiza un equilibrio entre la dificultad del objetivo en relación a su viabilidad.

Realistic (Realista): Establecimiento de objetivos que se encuentren dentro de los medios que posea la organización tanto en temas relacionados con los recursos disponibles, así como también con la competencia de alcanzar dicho objetivo.

Time-Related (Tiempo determinado): Determinación de un tiempo límite en el cual se pueda alcanzar el objetivo planteado. (Muñoz, 2010)

1.1.3 Formular las estrategias de la organización

A las estrategias se las entiende como los medios por los cuales una empresa busca conseguir sus objetivos. Para el establecimiento de las mismas, las empresas deben analizar acerca de los cambios a corto, mediano o largo plazo en el mercado y la maximización de las utilidades. Se conocen primordialmente cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- Estrategias de penetración en el mercado: Son dirigidas para que los productos o servicios que ofrecen las empresas tengan una destacada acogida entre sus clientes actuales y potenciales.
- Estrategias de desarrollo del mercado: Radican en la búsqueda de nuevos clientes para los productos o servicios que brindan las diferentes organizaciones.
- Estrategias para el desarrollo de productos: Sirven para ofrecer de mejor manera los productos y servicios entre los clientes actuales que mantiene la organización.
- Diversificación: Se fundamenta en la correcta investigación sobre nuevos productos o servicios que se enfoquen en clientes que no se tienen en la actualidad.

Para poder seleccionar las estrategias, las entidades deben enfocarse en la obtención de las metas planteadas en la misión, ya que el propósito de las estrategias es decretar e informar una reseña del tipo de empresa que se desea o se requiere. Las estrategias sirven para estructurar la forma en que trabaja la organización con la finalidad de guiar en la correcta ejecución de las actividades y procesos que se manejan. (Cabrera, 2008)

1.1.4 Formulación de Políticas

Toda organización debe mantener una política que regule y guíe su correcto funcionamiento. Su dificultad radica en el cumplimiento de las mismas, ya que sin ellas la organización es incapaz de llevar un control de sus objetivos y metas a futuro.

Para poder definir dichas políticas, la organización debe establecerlas de manera en que sean cumplibles por todos los miembros que la conforman, desde los directivos hasta los empleados. Por otro lado, se debe identificar y distinguir los factores tanto internos como externos que recaen en el cumplimiento de las mismas.

Entre las políticas se puede nombrar algunas como:

- Políticas generales: Son las que contrastan y determinan las líneas generales de la empresa, ya que involucran a toda la organización. Estas políticas se manejan en relación con la estrategia de la empresa y sirven como base en la formulación del resto de políticas de la organización.
- Políticas departamentales: Incorpora los principios a seguir por cada servicio ofertado por la organización. Como, por ejemplo: Políticas de Calidad, Políticas Medioambientales, o Políticas de Prevención de Riesgos Laborales, entre otras.
- Políticas específicas: Asigna los principios para actividades e ideas concretas, a medida de los mismos y con un tiempo establecido de culminación. (Riquelme, 2012)

1.1.5 Plan de cartera de la organización

Ayuda a conocer el catálogo de productos o servicio que ofrece la organización, los mismos que se relacionan con la misión que se estableció para llegar a su mercado objetivo.

La herramienta básica que permite una mejor definición del catálogo de productos y servicios que ofrece la organización, es el Boston Consulting Group, en donde se introduce la idea de colocar todos los productos y servicios en una matriz, la misma que indica como es la participación y el desarrollo esperado de éstos dentro del mercado. Creando así cuatro grupos de negocios:

- **Estrellas** (Alto desarrollo, alta intervención). En esta condición se genera un alto grado de efectivo, además de generar una vasta expansión en el mercado, así como también una participación dominante.
- **Signos de Interrogación – Dilemas** – (Alto desarrollo, baja intervención). Tienen una reducida participación en el mercado, pese a ser provechoso.
- **Vacas en Efectivo.** (Bajo desarrollo, alta intervención). Los productos y servicios en esta posición crean una alta cantidad de efectivo, pero a futuro su crecimiento es restringido.

- **Perros.** (Bajo desarrollo, baja intervención). En esta categoría no se genera un alto nivel de efectivo y su participación dentro del mercado es pequeña. (Riquelme, 2012)

1.2 Breve historia de la Odontología

Desde una perspectiva global de la Odontología, ésta ya existía desde muchos años atrás, empezando con el hombre de Cromagnon, el cual se encontraba en la Tierra hace unos 23 000 A.C., el mismo que empezó con padecimientos de caries dental, siendo esta el primer desafío de los odontólogos. Según algunos restos arqueológicos encontrados, han salido a relucir cráneos con marcas de caries en los dientes. Motivo por el cual nacieron varios métodos que ayuden el calmar el dolor de los dientes.

Se ha obtenido pruebas que apuntan a que la odontología existe hace por más o menos unos 5000 años; se halló evidencia histórica que explica el motivo por el cual se formaban las caries dentales, sacando como conclusión la presencia de gusanos en los dientes. Mientras que, en otro lugar del mundo, en Egipto específicamente, se practicaban extracciones dentales y drenaban abscesos, según restos encontrados.

El primer odontólogo notable fue Hesi-Re, un egipcio que laboraba para los faraones ocupándose de solucionar varias dolencias dentales que se presentaban en los mismos. El modelo de la odontología en esos momentos era calmar los daños causadas por las caries dentales. Por otro lado, en China, específicamente hace unos 2700 A.C, se empleaba la

acupuntura, para suavizar el dolor dental. Mientras que los mayas en el siglo IX A.C, hacían incrustaciones de jade y turquesa con intenciones de estética y religión.

A través de los años la Odontología se ha ido perfeccionando, de tal forma que Pierre Fauchard, más conocido como el autor de la Odontología Moderna, fue quien empezó con el agrupamiento de varios conocimientos que se tenían en cuanto a la Odontología en Occidente, creando así un libro llamado; “Le Chirugien Dentiste; ou, traité des dents”, que se lo podría traducir como “El cirujano dental y tratado de dientes”.

Pierre Fauchard fue también un distinguido pensador que contribuyó eficazmente para la regularización de la profesión en París logrando unificar en una práctica profesional al dentista junto con el cirujano.

En base a este libro se comenzaron a realizar investigaciones y hallazgos que cambiaron a la profesión de la odontología por completo.

Entre otro exponente de la odontología y específicamente en la rama de la Cirugía Oral, se encuentra a Simon P. Hullihen, conocido como el padre de la Cirugía Oral, ya que fue la primera persona en haber realizado una cirugía ortognática, la misma que se encarga de la corrección de las deformidades dento-cráneo-maxilofaciales, obteniendo así un perfecto equilibrio de los rasgos faciales. Este personaje se caracteriza por haber tenido que crear sus propios instrumentos para poder realizar este tipo de cirugías, dando ideas para que próximas generaciones tomen como soporte del instrumental y lo mejoren en base a las necesidades que se presenten.

“The Baltimore College of Dental Surgery” ha sido la Primera Escuela de Odontología en todo el mundo, la misma que fue creada y constituida en 1840 por Horace Hayden y Chapin Harris. (González, 2017)

Para el año de 1866, Lucy Beaman Hobbs, se convertía en la primera mujer que se graduaba en la profesión de Odontología, en Ohio College of Dental Surgery, a los 33 años de edad. De tal suerte que se la permitió formar parte como miembro de una sociedad odontológica, en donde se realizaban varias investigaciones, capacitaciones y se incitaba a más personas a que estudien esta rama de la medicina. (González, 2017)

Para el siglo XX, Roentgen, revela la radiología intraoral, la misma que consiste en la colocación de placas radiográficas que son impresionadas por la parte externa mediante un aparato de Rayos X, este descubrimiento le permitió ganar el premio Nobel de física. Entre otros precursores en radiología dental se puede nombrar: Walkhof, quien realizó la primera radiografía dental en toda la historia de la odontología; también se destaca Morton, quien efectuó la primera radiografía dental en Estados Unidos de América, tomando como muestra un cráneo; mientras que Kells, fue quien procedió con la primera radiografía dental en Estados Unidos de América, con un paciente vivo; y por ultimo está Rollins, quien expuso el primer libro que detallaba los peligros de la radiación X. (González, 2017)

Para el año 1913 Kodak comercializó los primeros paquetes de película dental pre-envuelta de rayos X. Entre los años de 1923 se inventa uno de los primeros aparatos dentales de rayos X, protagonizado por Victor X-Ray Corporation. Y para el año 1957 se funda el primer aparato dental de rayos X con un kilovoltaje variable, elaborado por General Electric. (González, 2017)

En el año de 1907 Heinrich Braun penetra la novocaína en varios consultorios odontológicos americanos, la cual es un fármaco que sirve como anestésico local para que los odontólogos puedan realizar cualquier tipo de tratamiento bucal sin perjudicar a los pacientes. Por otra parte, William McTaggart crea una máquina denominada como la de la cera perdida, la misma que posibilita a los Odontólogos realizar rellenos precisos en las cavidades de los dientes y muelas respectivamente. Para el año de 1928, se integra a la Asociación Dental Americana, la Oficina Nacional de Normas permitiendo así a la organización dar inicios sobre los consensos acerca de materiales dentales en Estados Unidos. (Gonzáles, 2017)

Desde ahí la Asociación Dental Americana, en conjunto con las demás federaciones de distintos países, se responsabilizó en investigar varias singularidades físicas y químicas de las sustancias que los odontólogos usaban, al igual que en los nuevos instrumentos y distintos métodos de prueba. (Gonzáles, 2017)

Para el año de 1929 se inventa la penicilina; la cual es un antibiótico que ayuda al tratamiento de infecciones ocasionadas por bacterias, creando así un gran impacto en los reglamentos a la hora de los distintos tratamientos para las infecciones dentales. Por nombrar a otro exponente de la odontología, se encuentra a Michael Buonocore, quien crea en el año de 1955 los rellenos blancos de resina, que son utilizados para la correcta reparación de los dientes que hayan sido víctimas de caries, fracturas, entre otras. A su vez especificó el método de adhesión de la resina al esmalte, el cual permitiría a los odontólogos reparar los dientes fracturados. Con el paso del tiempo hubo la introducción de la primera silla dental completamente reclinable, la misma que permitiría al paciente ser atendido con una mayor comodidad y como otra invención útil para los pacientes, en el año de 1970 se da a conocer el cepillo dental eléctrico creado y distribuido en los Estados Unidos. (Gonzáles, 2017)

Actualmente la odontología ha evolucionado en varias modificaciones, las mismas que se llevan acorde con las exigencias de la vida moderna, la aparición de varias enfermedades de esta era, entre las cuales se puede nombrar el cáncer, SIDA, el virus del papiloma humano, entre otras; las mismas que presiona a los odontólogos y especialistas a querer prepararse mejor para brindar una atención diferenciada y satisfactoria con estándares de profesionalismo a varios grupos de pacientes que acuden a las clínicas odontológica para solucionar sus padecimientos bucales e incluso por estética y diseño de sonrisas. (Cardin, 2011)

La ideología en que la odontología solo se enfocaba en la restauración de piezas dentales y la restitución de órganos dentarios perdidos o en mal aspecto, ha quedado en el pasado, ya que en la actualidad se ha logrado cambiar esa visión y formular una nueva y moderna, que se enfoca en ir más allá en brindar soluciones a esos tipos de contratiempos, y se enfoca ahora en un panorama mucho más completo que involucre la preparación profesional de los odontólogos y cirujanos junto con las constantes actualizaciones en técnicas de diagnóstico, procedimientos en los distintos tipos de tratamiento para cada caso que aquejen a los pacientes, materiales innovadores, creación de nuevos procedimientos en reposición dentaria, adquisición de equipos de trabajo vanguardistas, que los permita obtener una ventaja competitiva en la nueva era de la odontología. (González P. , 2011)

1.3 Presentación de Servicios Odontológicos en el Ecuador

En el Ecuador, la odontología comenzó a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, empezando con un libro titulado, Memorias de un Cirujano, creado por un afamado médico cirujano cuencano, llamado Emiliano J. Crespo Astudillo, a quien se lo hace referencia como el doctor que realizaba extracciones dentales a términos del mismo siglo, ya que

antiguamente por lo general muchos de los barberos de las distintas provincias del país se dedicaban a solucionar varios temas relacionados con padecimientos bucales.

A través de los años muchas de las tareas odontológicas se hicieron de manera gratuita, ya que se lo encargó a los sacerdotes, y como un ejemplo, se puede nombrar al sacerdote Juan de Dios en la ciudad de Cuenca, el cual adquirió una muy reconocida fama como dentista empírico por sus destrezas y habilidades en el área odontológica. En una famosa calle de Cuenca conocida como la Gran Colombia, era el lugar en donde funcionaba por así llamarlo su “consultorio dental”, y en el cual colgaba un letrero con el enunciado de “Juan de Dios Landívar, sacerdote, barbero, sacamuelas”.

Al sacerdote Landívar también se lo consideraba como un cirujano empírico, sangrador y purgador, según varios testimonios de los ancianos de la ciudad de Cuenca.

En los periódicos de la ciudad de Cuenca y en específico en el diario, El Tren de Cuenca, se informó sobre varios odontólogos graduados tanto en la ciudad de Quito como en el exterior. Por nombrar entre los odontólogos más reconocidos, se encuentra el doctor J. Alex Mata, quien se proclama como Cirujano Dentista Americano, junto con un laboratorio en la plaza de San Francisco, en el sector centro de la ciudad de Quito. Por otro lado, también salió a relucir el doctor José D. Acosta, graduado de la Universidad de Bogotá en Colombia y con un diplomado en Estados Unidos. Así también se anuncia el doctor M. I. Montesinos Ch., en San Francisco, los cuales realizaban dentaduras completas en vulcanita, el cual es un material semi-sintético con olor a esencia de clavo, el mismo que ayudaba a que los odontólogos puedan trabajar de mejor manera.

Es importante mencionar y destacar a una mujer precursora en la profesión de la Odontología, ya que en el año de 1924 se proclama en la ciudad a la doctora Florencia Bravo Malo, la misma que anuncia que el motivo principal de haberse preparado y estudiado en una profesión académica fue para liberar su existencia, ya que en esos periodos de tiempo, las mujeres vivían en opresión, existía mucho más machismo que el de la actualidad y limitadas en oportunidades de poder estudiar, votar y de vivir como mujeres libres e independientes. Siendo ella la primera odontóloga mujer en el país.

Para inicios del año 1904 se observa en el Ecuador el comienzo de la ciencia Odontológica, con la iniciativa del Departamento de Instrucción Superior, el cual se enfocó en la creación de la materia de Dentistería en las distintas Universidades de Quito, Guayaquil y Cuenca. (El Tiempo, 2013)

Hace aproximadamente ocho meses en el Museo de la Medicina, el cual está ubicado en la ciudad de Quito y fundado por el Dr. Eduardo Estrella, es lugar donde se hallan varias de las herramientas, materiales dentales, figuras y cuadros de importantes exponentes de la odontología y mobiliario, entre otras, las mismas que intentan recrear la historia de la odontología en el mundo y en el Ecuador.

Para la actualidad, la profesión de la odontología se ha desarrollado a pasos agigantados, como resultado de la tecnología, la misma que ha facilitado a los odontólogos el mejoramiento profesional de sus actividades, por otro lado, en el ámbito intelectual se ha logrado brindar oportunidades de estudio tanto de pregrado como postgrado de las distintas

especialidades que ofrece la Odontología, influyendo así en el buen servicio de salud bucal en el país. (El Mercurio, 2012)

Tanto es el avance tecnológico que en el Ecuador ya se implementó maquinaria que realiza tomografías tridimensionales de los huesos dentarios y en sí de los dientes, permite observar las dimensiones de los huesos, los espacios por donde atraviesan los nervios y muchas estructuras anatómicas propias del sector bucal en la cara; de tal suerte que facilita a los odontólogos obtener un mejor diagnóstico, para de esta manera proceder con el tratamiento correspondiente. Por otra parte, se han implementado equipos que realizan impresiones de moldes dentales, el cual es un sistema que posibilita el diseño y fabricación de restauraciones dentales, coronas, prótesis o modelos para cada paciente mediante computadora, para cuando estén terminados se los envíe a un laboratorio dental para que los fabrique.

Como dato curioso se puede mencionar que en el Ecuador al igual que en algunos países latinoamericanos se considera al 3 de octubre como el Día Latinoamericano de la Odontología, incentivado por la Federación Odontológica Latinoamericana (FOLA), la misma que aglutinó a varios países del continente sur, cuyo objetivo es progresar y dignificar a la profesión de la odontología y a su vez favorecer a las condiciones de vida de los profesionales y a la salud bucal de la comunidad en donde residen, a través de principios bioéticos que conlleva la odontología. (El comercio, 2014)

1.4 Realidad de la empresa

Antes de iniciarse como una clínica odontológica, los profesionales que la crearon y la fundaron estudiaron juntos en la Universidad Central del Ecuador, en la Facultad de Odontología, la carrera tuvo una duración de cinco años, una vez que la culminaron en el año de 1991, empezaron con el sueño y el propósito de crear una clínica, fue así que en sus inicios la clínica odontológica “3Dental T.A”, no funcionaba con este nombre comercial, primero uno de los dos propietarios empezó trabajando en el año 1997 en un consultorio odontológico asociada a un centro médico llamado Centro Médico La Dolorosa, ubicado en el Sur de Quito, el cual se mantuvo así por algunos años.

Con el paso del tiempo los dos propietarios empezaron a trabajar de manera independiente, el un propietario se desprendió del centro médico, se propuso buscar y arrendar un establecimiento que se acople a los estándares que una clínica dental requiere, tanto en infraestructura como ubicación estratégica de la misma. Mientras que por otro lado la segunda propietaria de igual forma se instaló en un establecimiento arrendado que cumplía en parte con las especificaciones que conlleva la instalación de equipos y suministros odontológicos, cada uno ubicados en diferentes sectores de la ciudad de Quito, en esta modalidad se mantuvieron durante algunos años.

Para el año 2000 se crea la clínica dental con el nombre Dental City, principalmente con la intención de unirse las dos clínicas con un bien común y a su vez por influencia de contribuir al mejoramiento de la salud bucal de las personas. Luego de varios años, los propietarios de

la clínica se sentían inconformes con el nombre que le habían otorgado a la misma, por lo que buscaron nombres y se crearon ideas para obtener un nuevo nombre que sea más atractivo y fácil de recordar para los clientes actuales y potenciales y fue así que para el año 2013 la clínica por medio del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), cambia y establece su nombre comercial a “3Dental T.A”.

Según la entrevista mantenida con los propietarios de la clínica dental, la primera parte del nombre hace referencia al efecto 3D, que se genera en ciertas cosas tecnológicas y que ha generado curiosidad e interés dentro de la mente de las personas, por lo cual se consideró una buena idea el establecer este avance novedoso de la tecnología en la clínica dental, por consiguiente la palabra Dental hace mención al tipo de servicio que esta ofrece y por ultimo las siglas T.A, hace alusión a las iniciales de los apellidos de los propietarios de la clínica, (Torres – Ayala), respectivamente.

A partir del año 2013 la clínica se ha venido desarrollando y dándose a conocer con el nombre de 3Dental T.A, la misma que se encuentra ubicada en el Centro Sur del Distrito Metropolitano de Quito, en la Calle Luis Iturralde Oe5-106 y Luis Minacho diagonal a la Tribuna del Sur.

Actualmente la clínica cuenta con dos profesionales, de planta especializados en diferentes ramas de la odontología; Endodoncia, Estética Dental y Ortodoncia respectivamente junto con 3 especialistas externos, que se encargan de Cirugía menor, Implantología y Rehabilitadores orales respectivamente, por otro lado la clínica da apertura a practicantes que

cursan los últimos niveles de la carrera de odontología, motivo por el cual la clínica mantiene a dos pasantes que realizan actividades varias.

Entre los servicios odontológicos que ofrece la clínica están: Rehabilitación Oral, Estética y Diseño de sonrisa, Odontopediatría, Periodoncia, Implantes Dentales, Prótesis Dental, Ortodoncia y Ortopedia, Endodoncia y Cirugía Oral.

El grupo de profesionales que opera en la clínica cuenta con una trayectoria de más de 20 años de experiencia, dentro de los cuales han logrado un crecimiento tanto de la clínica como personal, en relación con la adquisición de especializaciones fuera del país, en reconocidas universidades que garanticen el profesionalismo y el conocimiento adecuado a la hora de atender a los pacientes. También ha sido y están siendo capacitados en las mejores universidades del país.

En cuanto a la infraestructura que se maneja dentro de la clínica, se resume en cuatro cubículos equipados con sus respectivos sillones odontológicos los mismos que tienen incorporados tecnología y compartimentos para el material dental que facilita el trabajo a los odontólogos a la hora de brindar atención a los pacientes. Cuenta también con una sala de espera abastecida de revistas, televisión y periódicos que sean de entretenimiento para los clientes en su espera de ser atendidos, por otro lado, las instalaciones de la clínica cumplen con los estándares de bioseguridad que se requieren para el correcto funcionamiento de la misma.

Últimamente el personal de la clínica ha sido reconocido por la calidad de servicio que ofrece y gracias a referencias de otros profesionales y de gente que se ha ido satisfecha con la atención y con los tratamientos recibidos, el personal ha tenido varias oportunidades de prestar sus servicios en otras clínicas dentales tanto dentro como fuera de la capital, precisamente en las distintas especializaciones en las que se han preparado.

Actualmente se mantienen con el mismo modelo de trabajo, pero con los ideales de expandirse, de crecer y de darse a conocer a un nivel más alto, motivo por el cual busca y necesita supervisión en formas de guiar y manejar su empresa, considera importantes estrategias de marketing que ayuden a posicionarse en la mente de los clientes, y que a su vez estas estrategias atraigan a más personas y contribuyan con las ganancias de la clínica.

2 DIAGNÓSTICO

Las ciencias de la salud hoy en día constituyen uno de los sectores económicos más amplios y demandados en el país, tanto de las personas que buscan acceder a sus servicios en diferentes ramas, como de las nuevas generaciones que buscan instruirse en esta rama de la ciencia.

Sin embargo, para que una empresa dentro de esta rama pueda mantener su negocio en marcha debe mantener una estructura administrativa que le permita canalizar adecuadamente los recursos a las áreas que se necesiten, con este preámbulo, el presente capítulo busca conocer y analizar la situación actual en la que se encuentra la clínica odontológica 3Dental T.A, tanto a nivel estructural, como estratégico. Para lo cual la investigación se desarrolla en los siguientes literales de estudio:

2.1 Análisis externo e interno / FODA

La clínica cuenta con poco conocimiento acerca de la situación interna y externa de la misma, el tipo de análisis FODA, lo describen de manera informal en base a lo que ellos han percibido en todos sus años de profesionalismo y de evolución de la clínica.

2.1.1 Fortalezas:

- La clínica cuenta con profesionales capacitados que han cursado sus estudios de tercer nivel y de cuarto nivel, este último nivel de estudios se obtuvo en el extranjero, además cuentan con la experiencia ganada a lo largo de los años que se ha mantenido vigente la empresa en donde han tratado casos de todas las ramas que ofrece la odontología y además son especialistas en algunas de ellas.
- Tecnología de vanguardia, los profesionales de la clínica cuentan con equipos de alta calidad para brindar un buen servicio a sus clientes, la tecnificación del trabajo permite otorgar un mejor servicio que los clientes valoran, por otra parte, se lleva un adecuado cuidado del mantenimiento que estos deben tener para que la calidad del servicio no se vea comprometido.
- Precios competitivos en el mercado, dentro del sector en el que se desenvuelve la clínica para los pacientes y además brinda la oportunidad a sus clientes de realizar los diferentes en varias formas de pago que los vuelve accesibles.
- Infraestructura adecuada de la clínica, tanto en el área del establecimiento como el equipamiento del mismo con los equipos odontológicos adecuados, junto con el manejo y cumplimiento correspondiente de la bioseguridad de la clínica y de los permisos requeridos para el correcto funcionamiento de la misma.

2.1.2 Debilidades

- Dentro de la clínica no se cuenta con personal que sea especialista en el área administrativa para que canalice adecuadamente los recursos y contribuya al crecimiento ordenado de la empresa, mientras tanto que en el staff de especialistas hace falta un profesional en salud bucal.
- Falta de conocimiento en manejo y control de contabilidad, que afecta al crecimiento ordenado de la clínica, la declaración de los impuestos, desembolsos de dinero y el manejo de la caja chica.
- No se maneja adecuadamente la agenda de los profesionales odontológicos para ordenar el horario en el que los pacientes han separado su cita y lo cual produce quejas de los clientes por el tiempo de espera que manejan.
- El no contar con un espacio propio conlleva que la clínica deba estar en constante cambio de dirección, esto, afecta a su capacidad de mantener a sus clientes y gozar con un espacio ya establecido o el limitante de hacer mejoras al local.
- Los administradores de la clínica no tienen conocimiento de estrategias de publicidad y marketing que les permita posicionar de mejor manera el local dentro del sector en el que se encuentra.

2.1.3 Oportunidades:

- Las empresas públicas y privadas están abiertas a firmar convenios con clínicas odontológicas que brinden beneficios a sus clientes o empleados.
- Las barreras de entrada para iniciar una clínica son bajas tanto a nivel de recursos económicos como de sectores en los cuales se puede implantar una nueva sucursal.
- Existe una amplia variedad de estudios de cuarto nivel a los que se puede acceder tanto a nivel nacional como internacional que cuentan con programas cómodos de financiamiento.
- El colegio de odontólogos brinda cursos de actualización continuamente a sus integrantes para mantener buenas prácticas dentales.

2.1.4 Amenazas:

- Competencia desleal de precios a no existir un ente regulador de precios que regule la oferta al cliente.

- Ingreso de profesionales extranjeros que implantan precios que están por debajo de los del mercado.
- Cambio de local en varias ocasiones, ya el mismo que no ofrecía una estabilidad laboral.
- El sector en el que está ubicada la clínica no permite que los autos se puedan estacionar de forma segura mientras son atendidos.
- Ingreso de clínicas dentro del mismo sector que compiten por los clientes del lugar.

2.2 Componente de Comercialización

2.2.1 Producto. – el servicio que brinda la clínica a sus pacientes se basa en las siguientes áreas: Rehabilitación Oral, implantes, Estética y diseño de sonrisa, Odontopediatría, Periodoncia Implantes Dentales, Prótesis Dental, Ortodoncia y Ortopedia, Endodoncia, Cirugía Oral.

2.2.2 Precio. - La clínica cuenta con un listado de los tratamientos que ofrece junto con los precios estimados a pagar. En ocasiones por fechas festivas o cumpleaños suelen hacer promociones para atraer a los clientes. (ANEXO 1.)

2.2.3 *Plaza.* - Ubicada en el Centro Sur del Distrito Metropolitano de Quito, en la Calle Luis Iturralde Oe5-106 y Luis Minacho diagonal a la Tribuna del Sur.

2.2.4 *Promoción.* - La clínica cuenta con una página Web, en donde se detallan los productos que ofrece, la ubicación, números de contacto, fotografías del personal que opera y toma de citas en línea. A su vez realiza publicidad por medio de volantes y por recomendaciones de pacientes antiguos.

2.3 Componente Recursos Humanos

La clínica cuenta con dos profesionales fijos que a su vez son los dueños, los mismos que se especializan en áreas de Endodoncia y Ortodoncia respectivamente además cuenta con profesionales que prestan sus servicios hacia la clínica ocasionalmente, dependiendo de la especialidad odontológica que manejen.

Tienen una persona externa de confianza de los dueños que les ayuda con el tema de llevar el seguimiento y control de sus obligaciones tributarias, la misma que ocasionalmente visita la clínica.

2.4 Misión y Visión

Misión:

La misión fue creada en base a una lluvia de ideas por parte de los propietarios y empleados que conforman la clínica, con el objetivo de mostrar a los pacientes el compromiso y profesionalismo del personal en cuanto a las necesidades que presentan los mismos. La misión se la puede observar en su página web. (ANEXO 2).

Visión:

La visión de igual manera se las ideó con la ayuda de una lluvia de ideas por parte del personal de la clínica con el objetivo de a futuro lograr ser una clínica reconocida con la contratación de más personal y a la vez ir a la par con el desarrollo tecnológico de vanguardia que maneja. La visión se la puede observar en su página web. (ANEXO 2).

2.5 Objetivos estratégicos

La clínica 3Dental T.A ha logrado objetivos como:

- Especializaciones en el exterior por parte de los propietarios de la clínica en ramas de Endodoncia y Ortodoncia.
- Captación de clientela del sector y sus alrededores sin implementar estrategias de marketing.
- Prestación de servicios profesionales en otras clínicas tanto dentro como fuera de la ciudad.

2.6 Valores corporativos

Los valores que maneja el personal de la clínica se los obtuvo en base a la entrevista realizada con los dueños de la clínica, los mismos que se consideran como:

- Profesionalismo a la hora de los tratamientos odontológicos.
- Responsabilidad en cuanto a horarios y manejo eficiente de bioseguridad de la clínica.

- Honestidad a la hora de detallar el diagnóstico y pasos a seguir en el tratamiento de cada paciente

- Amabilidad y cordialidad en la buena atención que se brinda a los pacientes para que se sientan en plena confianza y comodidad.

2.7 Presupuesto

2.7.1 Presupuesto de ingresos. - La clínica maneja sus ingresos de manera informal, es decir, hacen una recopilación de cuantos pacientes atendieron en el día y cuanto han sido las ganancias en el mismo, estos ingresos dependen del tipo de tratamiento que cada paciente necesita.

En base a una entrevista con los dueños de la clínica se han extraído los siguientes datos estimados en cuanto a los ingresos mensuales sin tomar en cuenta el tipo de tratamiento aplicado a los pacientes.

Mensualmente = 2.000 \$

2.7.2 *Presupuesto de gastos.*- El control que lleva la clínica en cuanto al presupuesto de gastos lo realizan en base a un listado enfocado en: suministros de oficina, suministros médicos, mantenimiento de equipos, servicios básicos, arriendos, y sueldos al personal; en base a los ingresos mensuales estimados se genera la compra de estos rubros; mientras que por otro lado cuando es necesaria la compra de equipos nuevos o son prioritarios, se lo presupuesta con al menos 6 meses de anticipación ya que por lo general son montos altos a cancelar. Pero se considera también el mantenimiento a los equipos el cual se los hace trimestralmente y cuando se lo requiere.

Mediante una entrevista realizada a los dueños de la clínica se han extraído los siguientes datos estimados en cuanto a los gastos mensuales en suministros diarios, en equipos odontológicos y en gasto de mantenimiento de los mismos.

Tabla 1: Gastos de la Clínica

Gasto Mensual en Suministros	300 a 400 \$
Gasto en equipos odontológicos nuevos	Desde 2.500\$
Mantenimiento de Equipos Odontológicos	150\$

Fuente: Clínica 3Dental T.A

2.8 Estrategias y mapa estratégico

La clínica 3Dental T.A al no poseer un análisis interno y externo de la misma, y por no contar con el conocimiento necesario para el buen manejo de sus funciones, tampoco conoce de estrategias que puedan ayudar a lograr objetivos más ambiciosos y deseables que generen ganancias atractivas a los propietarios sin perder el compromiso de la buena atención y transparencia hacia los clientes.

3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

Los servicios de salud son una parte de la economía importante, tanto porque los servicios de salud son valorados por la sociedad en general y por la gran cantidad de jóvenes que se han interesado en seguir la carrera de odontología,

Con este preámbulo, es importante realizar un análisis situacional de los factores internos y externos que pueden afectar las labores de la clínica 3Dental T.A para elaborar el Plan Estratégico.

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Aspectos Demográficos

En el Ecuador existe aproximadamente 16'843,083 habitantes, en donde el Distrito Metropolitano de Quito, siendo su capital, se la considera como la segunda ciudad más poblada con un total de 2'239.191 de habitantes, en la cual el 51,1% de esta muestra son mujeres. (INEC, 2013)

Censo nacional	Ciudad (solo parroquias urbanas)		Población del "Distrito Metropolitano" (desde 1993)
	Población	Hogares (viviendas)	
1950	209.932		319.221
1962	354.746		510.286
1974	599.828		782.651
1982	866.472		1.116.035
1990-11-25	1.100.847		1.409.845
2001-11-25	1.399.378		1.839.853
2010-11-28	1.619.432		2.239.191

Ilustración 1: Población según censos decenales del INEC

Fuente: (Frías, 2016)

La ciudad de Quito se ubica en la hoya de Guayllabamba en las laderas del volcán Pichincha, la misma que está dividida en 32 parroquias urbanas las cuales se subdividen en barrios, en la actualidad el alcalde que obra y regula la ciudad es Mauricio Rodas del movimiento SUMA quien tomó el poder el 14 de mayo del 2014; la fundación de la ciudad se la conmemora el 6 de diciembre de 1534 y su independencia el 10 de agosto de 1809. (Frías, 2016)

En base al censo de población y vivienda el 24,62% de los habitantes de Quito se encuentra entre los 31 y 64 años, sucesivo por los jóvenes entre 18 a 30 años con un 16,65% y finalmente los niños y niñas de entre 0 a 11 años con el 15,59%.

Como dato destacable de Quito, se ha observado que radica la población relativamente joven con el 58% de habitantes que tiene menos de 29 años de edad. En base a los censos practicados en el país, se concluyó que la población se auto identifica por 82,8% mestizos, 6,7% blancos, 4,1% de indígenas, 1,4 montubios y 4,7% afro ecuatorianos.

Los quiteños por lo general emplean el mayor tiempo en compartir con la familia, estudiar, mirar televisión y muy poco en hacer deporte. Por otro lado, gracias a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de hogares en la capital, estos gastan sus ingresos con mayor volumen en área rural en alimentos y bebidas no alcohólicas con un 22,6% en área urbana y un 32,0% en área rural, seguido por el transporte con 14,6% en área urbana y un 14,5% en área rural.

Así mismo el gasto corriente que percibe el país por parte de los hogares tanto en los dos sectores, urbano y rural respectivamente, alcanza un 77,2% de gasto monetario, dentro del cual el 97,6% representa al gasto de consumo que se entiende como los bienes perecederos y los durables, por otro lado el 22,8% se establece como gasto no monetario, el cual abarca rubros como salarios en especies, autoconsumo, regalos recibidos, entre otros.

Por otra parte, en base a una comparación entre el porcentaje de los hogares según ingresos totales contra gastos totales, los resultados arrojaron que el 58,8% de los hogares tienen capacidad de ahorro ya que sus ingresos son mayores a sus gastos mientras que en un 41,1% de los hogares tiene mayores gastos que ingresos. (INEC, 2012)

El 17,4% de la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional se posiciona en el Distrito Metropolitano de Quito, ocupado en mayor parte por habitantes hombres con un 58% frente a un 42% de habitantes mujeres. (INEC, 2013)

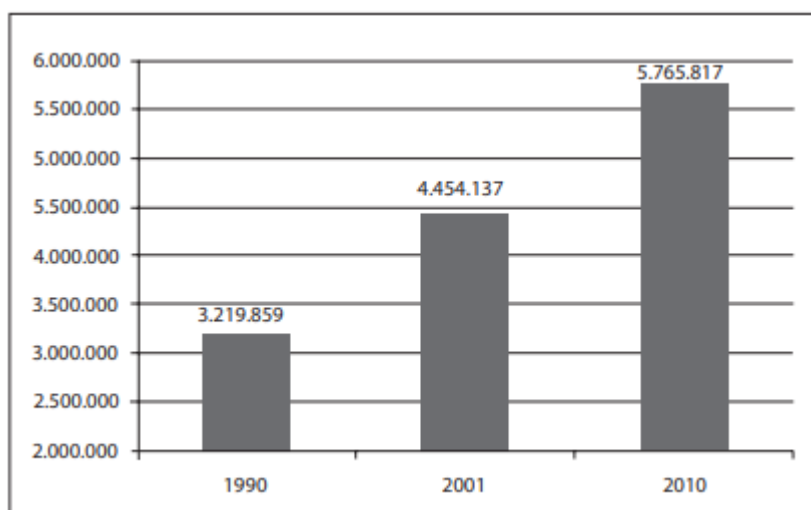


Ilustración 2: Evolución del PEA

Fuente: (Valor Agregado, 2014)

Como otro dato importante en esta investigación, se destaca la tasa de natalidad de los habitantes del Ecuador, los cuales se los ha registrado en base a los registros de nacimientos y defunciones, que existen en el INEC desde el año 1954. (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

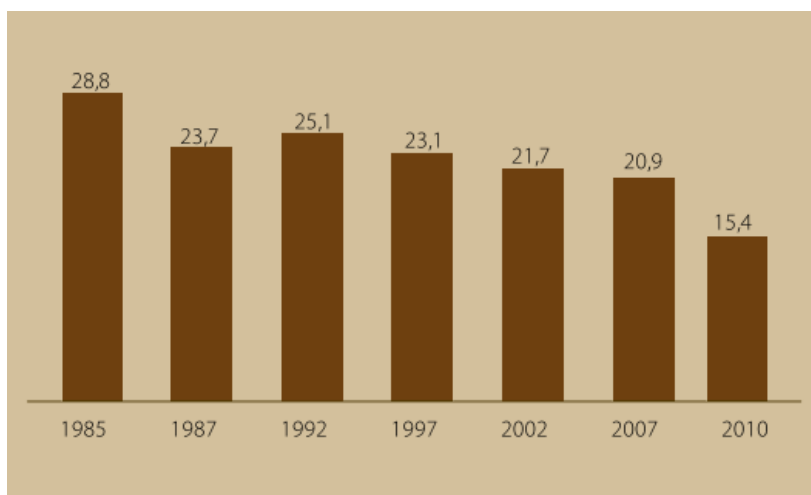


Ilustración 3: Anuario de Nacimiento y Defunciones

Fuente: (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

En base al censo realizado de Salud Materna e Infantil (ENDEMAIN), se busca obtener información sobre el estado de salud de madres y niños, tasas de fecundidad, mortalidad infantil, entre otras. Por lo cual se obtuvo los siguientes indicadores en fecundidad y nutrición. (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

Tabla 2: Endemain 2004

Área	Tasa Global de fecundidad (hijos/as por mujer)	Desnutrición crónica (baja talla para edad)	Desnutrición global (bajo peso para edad)	Desnutrición aguda (bajo peso para talla)
Total	3,3	23,2	9,4	1,7
Urbana	2,9	17	7,8	1,7
Rural	3,9	30,7	11,3	1,6

Fuente: (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

El registro de flujo migratorio tiene un alto grado de influencia en el país, y en el desarrollo del mismo, por lo que en base a las declaraciones de los pasajeros que realizan en la Tarjeta Andina de Entrada y Salida de los ecuatorianos, se obtuvo el siguiente cuadro. (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

Tabla 3: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales 2010

Año	Entradas	Salidas
2005	597.038	663.601
2006	674.267	733.459
2007	757.892	800.869
2008	767.469	817.981
2009	820.292	813.637
2010	893.408	898.885

Fuente: (Villacis & Carillo, Estadística Demográfica en el Ecuador, 2012)

Para profundizar más el área geográfica donde opera la clínica, se hace un enfoque en el Sur de Quito, la cual es una zona que se la considera popular, en sus inicios hubo una segregación del territorio empezando por la época de la colonia, dividiendo a la sociedad en blancos y en indios. El sur de Quito se encuentra atrás de la loma de la Virgen del Panecillo, con un total de 421 barrios, 850 mil personas, que representan el 36% de la población del Distrito Metropolitano, y cuenta también con 2 administraciones zonales (Quitumbe y Eloy Alfaro).

La evolución del sector sur, empezó con la implementación del Tren y la industrialización en Chimbacalle, en la década de los veinte del siglo pasado.

Con el pasar de los años, el sector sur de Quito se ha ido desarrollando de a poco, ya que el resto de sectores tienen en mal concepto a los habitantes de esta zona, motivo por el cual, en la actualidad se ha creado un periódico popular llamado “El Veci”, el cual hace énfasis en este sector descuidado del resto de periódicos tradicionales.

En este periódico se detallan aspectos que hablan sobre la cotidianidad de la gente que habita en esta zona, sus costumbres y tradiciones y la realidad en sí de quienes la conforman. Una vez puesta en circulación, tuvo una gran acogida por parte de los moradores del sector, dando como resultado que 8 de 10 personas señalaron que era necesario la creación de este periódico y que es de su agrado.

3.1.2 Aspectos Político – Legales

Son aquellos que hacen referencia a toda situación de poder que se ejerce en la sociedad ecuatoriana, las cuales a su vez tienen una gran influencia en las empresas de cualquier índole, en base a su constitución.

El Ministerio de Salud pública es el ente responsable de la elaboración de normativas que cumplan con la finalidad de regular las actividades de este tipo de centros como por ejemplo la **NORMATIZACION DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD ÁREA DE SALUD BUCAL**, (NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCION EN SALUD BUCAL, 2009), cuyos objetivos son:

- Vincular la atención de salud bucal a los objetivos y actividades del Programa de Atención Primaria de Salud, por ciclos de vida en el nuevo Modelo de Atención.
- Elevar la calidad, eficiencia, eficacia y el grado de satisfacción de los usuarios en la atención de la salud bucal integral que se brinda por ciclos de vida.
- Aplicación permanente de la norma técnica en las acciones educativas, preventivas y curativas
- Proporcionar datos e información para una continua evaluación de las acciones desarrolladas en el primer nivel de atención.
- Cumplir con los lineamientos del Sistema Nacional de Información, a través de la aplicación de la norma.
- Servir como guía técnica administrativa para el desarrollo de las actividades clínicas. (NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCION EN SALUD BUCAL, 2009).

A su vez dicha normativa engloba temas como: Medidas Básicas para Bioseguridad, Calidad y Acreditación, Farmacología, Prestaciones de salud Bucal, entre otros.

De igual manera, las clínicas odontológicas deben regirse a la obtención de un certificado de funcionamiento sanitario otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, la misma que busca verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de los establecimientos públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, establecimientos comerciales y otros en donde se desarrollan actividades de: atención de salud, producción, manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano. (Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos control Sanitario, 2013)

Para que las clínicas puedan operar en el Distrito Metropolitano de Quito debe regirse a las leyes que se estipulan y el control de las mismas por lo que existen requisitos y los valores a pagar para la obtención de un permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios, el mismo que es un documento otorgado por la autoridad de Salud a los establecimientos sujetos de Control y Vigilancia Sanitaria, que cumplen con los requisitos determinados de acuerdo al tipo de establecimiento. El trámite de renovación o por primera vez se lo puede realizar en la Dirección Provincial y en las áreas de salud más cercanas.

Los propietarios o representantes legales de los negocios deberán presentar:

- Solicitud dirigida al titular de la Dirección Provincial de Salud, con su nombre, número de la cédula o del Registro Único de Contribuyentes (RUC); nombre o razón social o denominación del establecimiento; actividad que se realiza y la ubicación.

- Dependiendo de cada negocio, en la mayoría de los casos, a esta solicitud se deberá adjuntar el RUC, copia de la cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal de establecimiento; documentos que acrediten la personería jurídica; plano del establecimiento a escala 1:50; croquis de la ubicación del establecimiento; permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos y las copias de los certificados ocupacionales del personal que labora en el establecimiento, conferido por un centro de salud público.
- El costo depende el tipo de establecimiento de acuerdo a la categorización establecido en el artículo 22 del Acuerdo Ministerial 079 (Normativa Sanitaria para la Emisión del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos de Salud Públicos y Privados del Sistema Nacional de Salud). (Ministerio de Salud Pública, 2007)

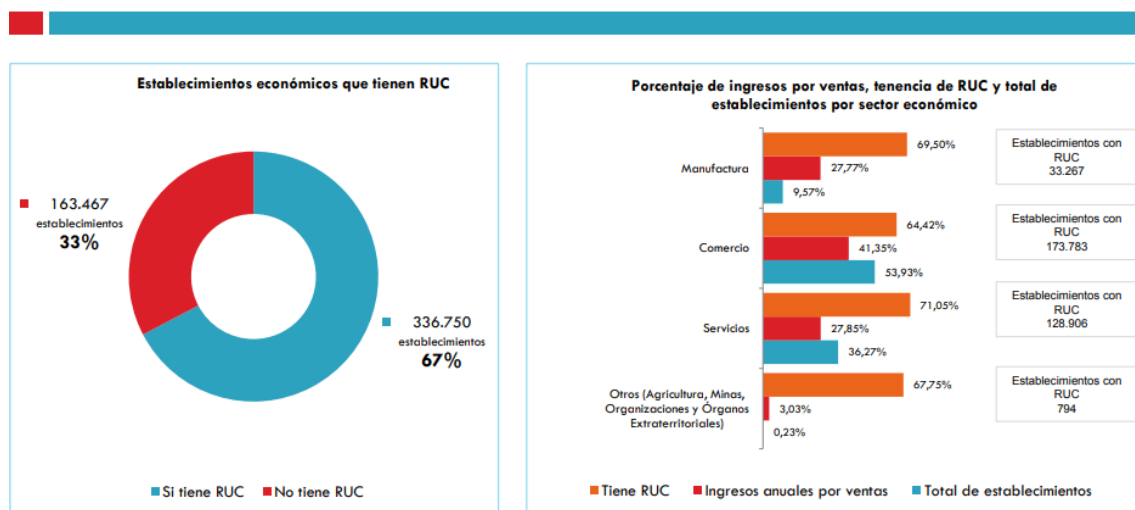


Ilustración 4: Establecimientos que poseen RUC

Fuente: (INEC, 2011)

Aspectos Socio-culturales

En el Ecuador existe la falta de conciencia en las personas sobre la salud bucal, dentro de ello se puede citar el incremento de los malos hábitos, la poca preocupación e interés de las mismas, los cuales son factores que aumentan el riesgo de producir una enfermedad bucal, la misma que se podría evitar con una correcta y simple higiene bucal.

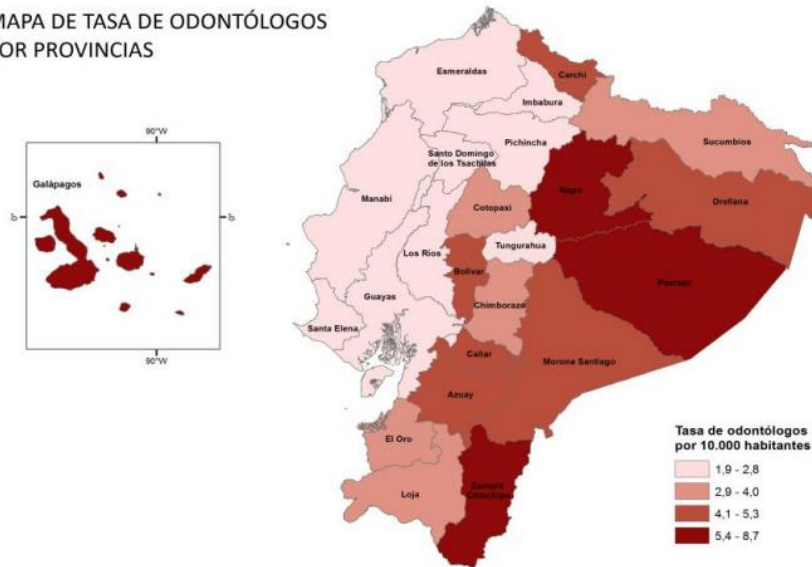
En el Ecuador existen en gran cantidad los profesionales que eligen la carrera de la Odontología, según los Censo del 2010, se obtuvo una proyección al año 2014 sobre el número de profesionales médicos en todas las ramas, incluyendo el área odontológica.

Tabla 4: Número de Profesionales Médicos

Años	Población 30-VI 1/	Número de profesionales médicos 2/						Tasa de profesionales médicos 3/					
		Médicos	Odontólogos	Psicólogos	Enfermeras	Obstetrces	Aux. de Enfermería	Médicos	Odontólogos	Psicólogos	Enfermeras	Obstetrces	Aux. de Enfermería
2000	12.531.210	10.304	2.062	-	6.320	1.037	13.229	8,22	1,65	-	5,04	0,83	10,56
2001	12.814.503	10.989	2.118	-	6.406	1.057	12.984	8,58	1,65	-	5,00	0,82	10,13
2002	13.093.527	11.149	2.230	-	6.875	1.090	13.424	8,51	1,70	-	5,25	0,83	10,25
2003	13.319.575	10.808	2.213	-	6.767	1.024	12.581	8,11	1,66	-	5,08	0,77	9,45
2004	13.551.875	12.027	2.281	-	7.176	1.059	13.623	8,87	1,68	-	5,30	0,78	10,05
2005	13.721.297	12.492	2.377	-	7.714	1.237	14.785	9,10	1,73	-	5,62	0,90	10,78
2006	13.964.606	12.606	2.636	374	7.499	1.487	13.923	9,03	1,89	0,27	5,37	1,06	9,97
2007	14.214.982	14.007	3.009	397	8.816	1.415	14.235	9,85	2,12	0,28	6,20	1,00	10,01
2008	14.472.881	15.968	3.145	494	9.037	1.586	14.891	11,03	2,17	0,34	6,24	1,10	10,29
2009	14.738.472	18.024	3.363	528	10.757	1.556	15.451	12,23	2,28	0,36	7,30	1,06	10,48
2010	15.012.228	19.344	3.534	523	11.634	1.861	16.270	12,89	2,35	0,35	7,75	1,24	10,84
2011	15.266.431	21.174	4.183	561	12.668	2.098	16.869	13,87	2,74	0,37	8,30	1,37	11,05
2012	15.520.973	24.302	3.870	739	14.071	2.239	17.648	15,66	2,49	0,48	9,07	1,44	11,37
2013	15.774.749	26.000	4.162	981	15.776	2.120	18.466	16,48	2,64	0,62	10,00	1,34	11,71
2014	16.027.466	32.617	4.477	1.082	16.250	2.207	18.104	20,35	2,79	0,68	10,14	1,38	11,30

Fuente: (Yunga, 2014)

MAPA DE TASA DE ODONTÓLOGOS
POR PROVINCIAS



Fuente: (Yunga, 2014)

Se han evidenciado que, en el Distrito Metropolitano de Quito, se realizan diferentes tipos de campañas encaminadas a temas relacionados con la prevención e higiene bucal, cuyo objetivo es fomentar en la mente de las personas la importancia de llevar una vida saludable, específicamente en el área de la salud bucal.

El panorama epidemiológico de caries dental en el Ecuador, continua como un problema de la salud pública que más afectación tiene en la población; en base a un análisis epidemiológico de salud bucal, en el sector escolar del país, se concluyó que en los menores de 15 años prevalece las caries dentales con un 88.2%; como consecuencia de este padecimiento la necesidad de tratamiento inmediato para estos casos de un 9.3%. Por otro lado, el 84% de los niños sufren de padecimiento de placa bacteriana. Y entre las dolencias y casos más comunes en los menores se encuentra la gingivitis con un 53 % y la existencia de una mal oclusión con un 35%.

En el país se considera que deben practicar pautas en cuando al cuidado de la salud bucal, empezando con el ejemplo de los padres hacia sus hijos, como, por ejemplo, el fomentar hábitos de higiene. Por otro lado, las escuelas y colegios también deben aportar a realizar y brindar campañas y capacitaciones en donde se motive y se indique la importancia del cuidado de su salud bucal, en temas relacionados con buena alimentación, medidas de higiene y visitas periódicas al odontólogo.

Dentro de estas campañas y programas para el cuidado de salud bucal, se ha creado el “Manual de Educación para Salud Bucal para maestros y promotores”, el mismo que tiene como objetivo mejorar el estado de salud bucal tanto en niños de edad escolar como padres de familia y maestros, a través de un desarrollo en actividades educativas de tipo individual, colectivo y familiar que incluya acciones preventivas encaminadas a la identificación, el control y la disminución de las causas de riesgo que asisten a la aparición de las enfermedades bucales, para que de esta manera se logre preservar y mejorar la buena calidad de vida.

Por nombrar otro programa se encuentran los “Protocolos Odontológicos” los cuales mantienen objetivos que buscan mejorar la calidad de vida y salud de los habitantes del país. A más de eso, tienen el propósito de constituirse en instrumentos de guía que encaminen a la aplicación de intervenciones orientadas a la población para ser utilizadas con la flexibilidad necesaria y adaptable a varias realidades. (Protocolos Odontológicos, 2014)

En cuanto a proyectos del cuidado de salud bucal, se siguen dando apertura en el país, como, ejemplo el más reciente que se dio fue en la ciudad de Quito, con el proyecto “Quito Sonríe”, el cual empezó el mes de febrero del 2018, el mismo que busca dar atención gratuita a más de 50.000 personas cada año, a través de 20 consultorios fijos y 6 móviles junto con 29 profesionales y 15 auxiliares de odontología.



Ilustración 6: Campaña Quito sonrío

Fuente: (Municipio de Quito, 2018)

3.1.3 Aspectos Económicos

Se exponen como estrategias que crean los gobiernos para guiar y controlar la economía del país, basándose en la manipulación de ciertas herramientas para la obtención de resultados económicos específicos.

Por nombrar algunas de estas herramientas, las mismas deben tener relación con políticas monetarias, fiscales, cambiarias, de precios, comercio exterior, etc.

En cuanto a las políticas, por ejemplo, la monetaria se centra en las decisiones sobre emisión de dinero, ya que mediante estas pueden surgir efectos sobre inflación, deflación o tasas de

interés. Mientras que la fiscal se desarrolla en el ámbito del gasto público e impuestos, generando así efectos en actividades productivas de las empresas.

Por otra parte, la política de comercio exterior, influye en los ingresos y gastos que genera el Estado.

Se podría decir que la participación del Estado se puede dar de muchas formas, pero su principal objetivo es la intervención en el comportamiento de los sujetos económicos mediante incentivos, beneficios, etc. o de limitar y prohibir las acciones de los mismos.

Dentro de estas fuerzas también se debe tomar en cuenta la Presión Tributaria, la cual es la relación existente entre la imposición fiscal que recae en una persona física, un grupo de personas o una comunidad territorial, y la renta de que dispone esa persona, grupo o colectividad.

En base a esta presión tributaria se puede conocer los alcances en cuanto a la recaudación tributaria del país. Mediante este rubro se podría determinar qué modelo de gobierno tiene el Estado del país y como lo está manejando en base a la expansión del sector público. (Carrasco, 2010)

Por otro lado, en las fuerzas económicas se debe tomar en cuenta el Producto Interno Bruto, o por sus siglas PIB, el cual se lo define como la principal medida que se utiliza para medir

la riqueza de un país, y también se conoce como renta nacional. Normalmente si el PIB crece se considera un logro y si disminuye se considera bastante malo.

El Producto Interior Bruto es el cálculo de toda la actividad económica de un país bajo ciertas condiciones. La primera es que es interior, por lo que sólo se calcula la actividad económica realizada dentro del país y la segunda condición es que es bruto, por lo que no se descuentan los consumos de capital. (Mesias, 2015)

El Ecuador para el año 2014 invirtió el 9,16% del PIB en la Salud



Ilustración 7: Gasto en salud como % del PIB

En el Ecuador el PIB ha tenido un constante crecimiento desde el año 2005, con fluctuaciones positivas y negativas, siendo el año 2011, el que mayor crecimiento ha presentado con un

7,8%. Por otro lado, el PIB per cápita se ha incrementado en años pasados con 5.122 dólares corrientes.

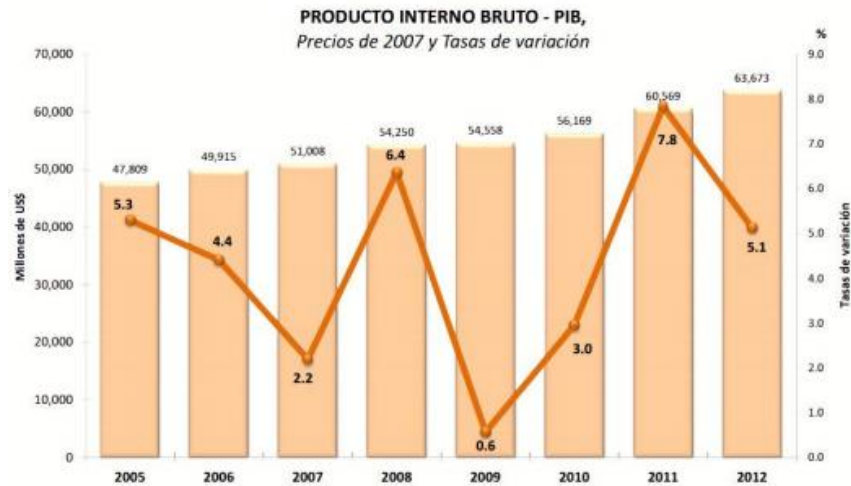


Ilustración 8: Tasa de Variación PIB

Fuente:(Banco Central del Ecuador, 2012)

En base a estos datos el Ecuador se logra ubicar en el año 2012, en cuarto puesto de América del Sur en crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), con un 5,10%.

Para el año 2017, la economía del Ecuador presentó un crecimiento en su PIB del 1,5%, sobre la balanza de pagos en el tercer trimestre del mismo año, siendo este el segundo crecimiento más alto que ha presentado el país, consecuentemente los sectores agrícolas son los de mayor inversión, seguido del turismo en ámbito local y extranjero y también gracias a las actividades no petroleras como la construcción, labores profesionales, agricultura, movilidad y la manufactura. (VISTAZO, 2018)

En cuanto a la inflación, se la entiende como un incremento en el nivel de precios agregado, tomados en un periodo de tiempo. Siendo así que en el Ecuador la inflación ha tenido variaciones constantes año tras año siendo el 2007 como el porcentaje más alto que se ha alcanzado con un 10,12%.

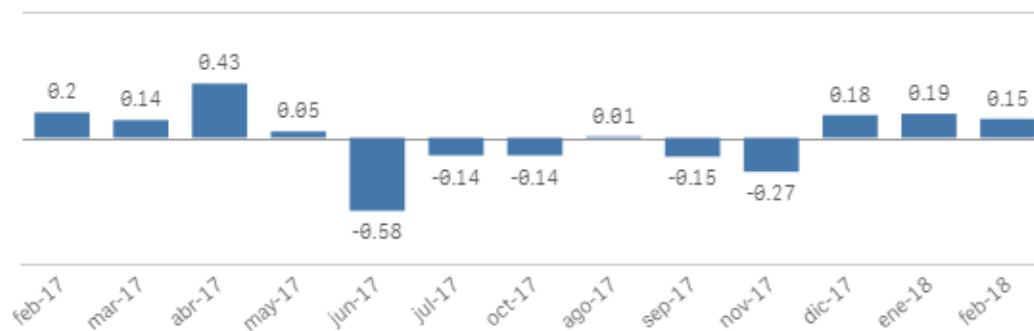


Ilustración 9: Inflación año 2017 y 2018

Fuente:(INEC, 2011)

La atención odontológica representa un importante grado económico en el país, ya que alrededor del 5 al 10% del gasto sanitario público tiene relación con la salud dental. En el Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito, las principales actividades económicas son en relación a servicios de restaurantes y servicios de comida rápida.

Perfil económico del cantón Quito



Fuente: (INEC, 2011)

Ilustración 10: Perfil Económico del Cantón Quito



Ilustración 11: Indicadores básicos del Ecuador

Fuente:(Instituto Nacional de estadística y censos, 2018)

3.1.4 Aspectos Tecnológicos

En toda la historia de la humanidad, los seres humanos han buscado la manera de comunicarse, empezando con una comunicación en señas hasta lograr una comunicación a distancia a través de dispositivos tecnológicos. Pero por otro lado en el Ecuador es muy notoria la escasez de tecnología, la misma que ha creado graves consecuencias en relación con el desarrollo del mismo, afectando áreas de comercio y limitando accesibilidad al comercio competitivo. Como país el Ecuador en comparación con otros países se encuentra en desventaja, motivo por el cual, los demás países desarrollados por así decirlos, son quienes brindan su tecnología en la que se carece. (Duchi, 2016)

Con el paso del tiempo el Ecuador ha ido evolucionándose en cuanto a la tecnología, en el año 2006, 6 de cada 100 ecuatorianos tenía acceso al Internet mientras que para el año 2012, este número aumento a que 60 de cada 100 ecuatorianos tenía acceso a Internet. Por otro lado, en los últimos años el país ha mejorado su posición en la disponibilidad de tecnología en red, registrando así un mejor desarrollo en áreas de la telefonía y los diversos servicios que ofrece el acceso al Internet.

En el Ecuador gracias a la implementación de varios Infocentros Comunitarios, la asignación de equipos computarizados y la conectividad en los establecimientos educativos de origen público, se ha promovido a erradicar el analfabetismo digital para que de esta manera se abra paso a la inclusión de la información, el conocimiento y el autoaprendizaje.

Gracias a las políticas del de Estado, tales como: generar inversión en fibra óptica en todo el país, visitas de aulas móviles en sectores marginales, las capacitaciones en reclutamiento

digital, entre otras acciones, han sido fundamentales para lograr un posicionamiento del Ecuador Digital que el país se merece. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información, 2016)

El Ecuador se posicionó en el puesto 2018, en cuanto a su capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las TIC'S, indica también la disposición que tienen los gobiernos, negocios y ciudadanos para tomar ventaja de ellos y verificar el nivel de uso que tienen. De acuerdo a un estudio del Global Information Technology Report presentado por el Foro Económico Mundial.

Como todo país en vías de desarrollo, el Ecuador busca mejorar su tecnología, siendo así que el uso del Internet el Ministerio de Telecomunicaciones reporta 4'435,180 ciberusuarios lo que representa al 36,7% de la población, siendo los usos más frecuentes en: comunicación con un 32,6%, información con el 31,1%, educación con 29,1%, y trabajo con un 3,4%, según el Instituto de Estadística y Censos.

El país cuenta con 12 000 kilómetros de fibra óptica según Telecomunicaciones, la cual se pretende ocupar gran parte a nivel educativo, con planes innovadores enfocados en fomentar la investigación. (El Comercio, 2013).

Según la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), se realizó una inversión en el campo tecnológico e innovación, con el 1,88% del PIB, lo que representa aproximadamente 1,900 millones de dólares.

Por otra parte, el Ecuador es el país que tiene más especialistas en el exterior, lo cual beneficia al país en incentivar a la población a realizar sus estudios y obtener una mejor educación que ayude a los mismos a ser más competitivos. (El Telégrafo, 2016)

En el ámbito de la salud bucal, se han evidenciado muchos avances tecnológicos que se relacionan con las técnicas radiográficas en general, ya que, con apoyo de estas, los odontólogos pueden obtener un diagnóstico mucho más detallado y claro del panorama en el que van a operar, dando como resultado la selección del más adecuado tratamiento según el caso presentado.

Por otro lado, estas técnicas de radiografías digitales generan menos dosis de radiación para los pacientes, por lo que las hace mucho más seguras a la hora de operarlas. Otra herramienta muy usada en este campo es un láser llamado Diagnodent, el cual permite escanear por el interior de la boca del paciente y encontrar caries en estados iniciales, para curarlas y tratarlas a tiempo. (Vieira, 2015)

En la rama odontológica también se ha visto avances tecnológicos tales como: La impresión en 3D que ha marcado un antes y un después en este ámbito de la salud bucal, ya que combinar el escaneado oral junto con un diseño CAD/CAM y la impresión, dando como resultado la fabricación de coronas, puentes o modelos cerámicos con mayor precisión y rapidez.

Otra novedad por nombrar es el Digital Smile Design, la cual es una técnica que analiza las proporciones faciales y dentales de los pacientes para brindar un mejor diagnóstico junto con el mejor tratamiento. Este se lo lleva a cabo por medio de fotografías y vídeos digitales de alta definición, para analizar la relación entre los dientes, las encías, los labios y la sonrisa para que vayan acorde a las propiedades del rostro en movimiento. (KIXX DENTAL, 2017)

4 ANÁLISIS INTERNO

En esta parte del análisis se ponen a consideración los factores internos que la clínica tiene control como parte de su estructura organizacional, su historia que se exponen a continuación.

4.1 Componente Organizacional

Se describe como la correcta asignación de trabajo para cada área que maneja la empresa para que de esa manera se logren los objetivos planteados por la misma, ya que ayuda a visualizar las tareas que ocupan cada cargo. En el caso de la clínica odontológica para un inicio se ha planteado el siguiente esquema de los cargos que se ocuparía.

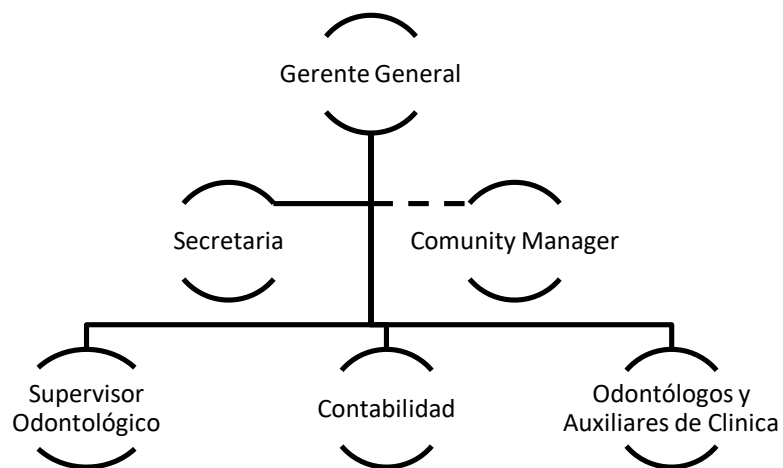


Ilustración 12: Organigrama clínica 3DENTAL T.A.

4.2 Componente de Comercialización

La clínica ofrece servicios odontológicos de todo tipo, por lo que su componente de comercialización se debería enfocar en estrategias y procesos para dar a conocer a los clientes actuales y potenciales sobre los servicios que ofrece la clínica.

Entre estas estrategias se podrían encontrar las 4P's de Marketing Mix:

4.2.1 *Producto:* Por ser una clínica odontológica brinda servicios como:

- **Rehabilitación Oral.** – Esta especialidad combina dentro de un tratamiento sub especialidades como prótesis fija, removible, implantes de piezas dentales que se utilizan para mejorar la salud bucal de los pacientes.
- **Estética y diseño de sonrisa.** – dentro de esta especialidad se utilizan tratamientos que mejoran el diseño de la sonrisa del paciente, dentro de los tratamientos más comunes se encuentra el blanqueamiento, carillas, coronas o la ortodoncia.

- Odontopediatría. – es la especialidad que se dirige a niños y adolescentes para prevenir tempranamente mal formaciones o desviaciones dentro de sus placas dentales y la zona bucal.
- Periodoncia. – es una de las especialidades odontológicas más complejas ya que incluye una parte quirúrgica para tratar mal formaciones en tejidos bucales.
- Implantes Dentales. – esta especialidad incluye la injerencia directa del odontólogo con la implantación de piezas dentales en una estructura dentro del paladar del paciente.
- Prótesis Dental. – es un conjunto de piezas dentarias que tiene relación con los maxilares en posición vertical.
- Ortodoncia y Ortopedia. – tratamiento que corrige los defectos encontrados en los dientes en su posición.
- Endodoncia. - técnica que ayuda al paciente a mantener el color blanco de sus piezas molares con la extracción del nervio.

- Cirugía Oral. – esta práctica médica se utiliza para remover las piezas dentales que se encuentran extras en el paladar del paciente.

4.2.2 Precio. - La clínica cuenta con un listado de los tratamientos que ofrece junto con los precios estimados a pagar. En ocasiones por fechas festivas o cumpleaños suelen hacer promociones para atraer a los clientes. (ANEXO 2.)

Los precios son competitivos y se ajustan a la realidad del sector en el cual está ubicada la clínica, se ha realizado un ajuste en la relación costo beneficio por los servicios que brinda la clínica y así mantener un margen de ganancia y ser competitivos en el mercado.

4.2.3 Plaza. - Ubicada en el Centro Sur del Distrito Metropolitano de Quito, en la Calle Luis Iturralde Oe5-106 y Luis Minacho diagonal a la Tribuna del Sur. Se encuentra en medio de una zona comercial del sector y en la que hay una alta circulación de personas y de vehículos.

La calle Luis Iturralde se encuentra en sentido este – oeste y dentro de la misma están ubicados varios locales comerciales que cubren diferentes necesidades de los pobladores del sector entre los cuales se encuentran restaurantes, repuestos de vehículos, papelerías, panaderías, servicios velatorios y la clínica dental.



Ilustración 13: Mapa del Sector

Fuente: Google Maps

4.2.4 Promoción. – En el análisis que se realizó de la promoción que realiza la clínica se determinó que no emplea correctamente estrategias de marketing, sin embargo, la clínica ha iniciado a implementar algunos hitos que le permitan empezar a competir de mejor manera en la industria.

La clínica cuenta con una página Web, en donde se detallan los productos que ofrece, la ubicación, números de contacto, fotografías del personal que opera y toma de citas en línea las cuales se canalizan a un correo interno que maneja la administración para agendar las citas de los pacientes.

Por otra parte, utiliza medios de publicidad tradicionales como volantes que se entregan a personas del sector y por recomendaciones de pacientes antiguos que se conoce como la publicidad boca a boca basado en la satisfacción de los clientes tratados.

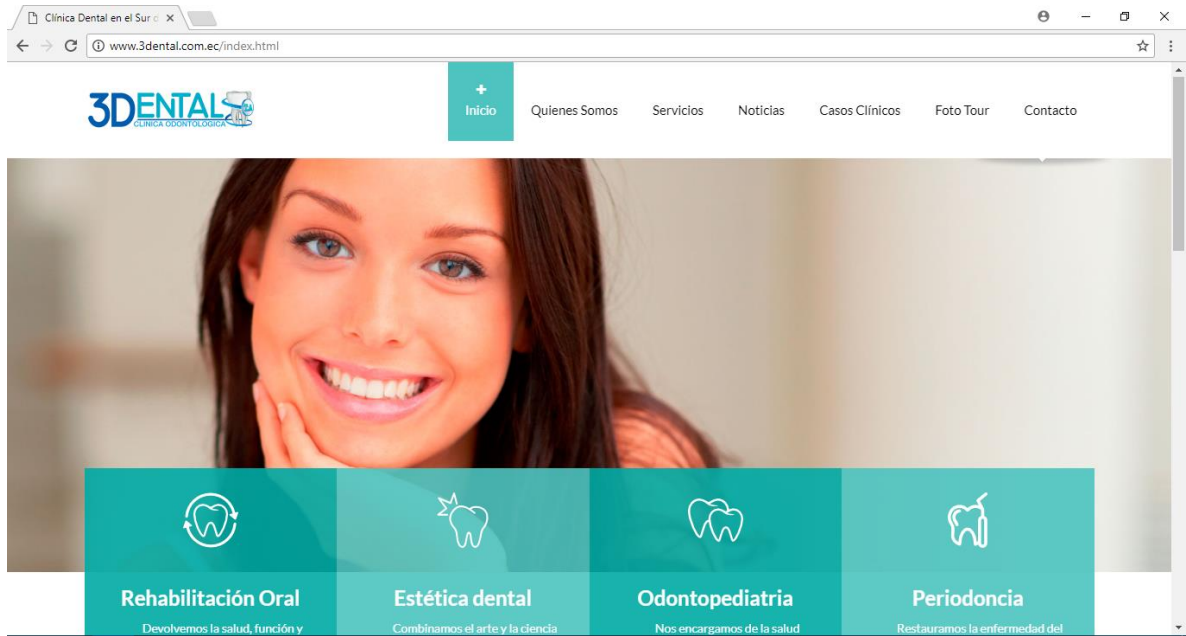


Ilustración 14: Página de 3Dental T.A

Fuente: Página web 3DENTAL T.A.

4.3 Componente Financiero

La clínica creará un sistema de gestión documental y contable, para llevar un registro de toda la documentación que ingresa a la clínica, y ver rubros de pago que necesitan ser atendidos, y para cubrir los mismos se llevará el registro del flujo de caja que establezca la clínica para su correcto uso, y la cantidad de dinero que será destinado para cubrir las deudas que mantengan la misma.

El sistema de gestión documental y contable deberá contener registros de las actividades diarias relacionadas con la operatividad de la clínica, con detalles como Ingresos, Gastos y Costos. Con la finalidad de llevar un registro contable para futuros análisis de mejoras.

4.4 Componente Recursos Humanos

La clínica cuenta con dos profesionales fijos que a su vez son los dueños, los mismos que se especializan en áreas de Endodoncia y Ortodoncia respectivamente además cuenta con profesionales que prestan sus servicios hacia la clínica ocasionalmente, dependiendo de la especialidad odontológica que manejen como por ejemplo en Cirugías y por otro lado la clínica considerará la idea de recibir carpetas de profesionales que deseen trabajar en la misma, y tomarán en cuenta la idea de contratar o no empleados dependiendo del crecimiento de la misma.

4.5 Declaración de la Misión

Ofrecer a la comunidad servicios odontológicos integrales con el objetivo de solucionar eficazmente a sus diferentes problemas de salud Oral, mediante conceptos de excelencia en los tratamientos, eficiencia en los procedimientos odontológicos y calidez personalizada en la atención.

4.6 Declaración de la Visión

Visión 2018

Ser una de las clínicas más reconocidas del país con especialistas que cumplan con los requisitos adecuados de profesionalismo y excelencia, junto con capacitaciones constantes de los mismos en las más prestigiosas universidades del exterior para satisfacer las exigencias de los pacientes e ir más allá de sus expectativas, además de innovar la infraestructura y equipos de última generación de acuerdo a los avances tecnológicos.

4.7 Valores Organizacionales

Los siguientes valores se los ha realizado en base a la formación ética y moral de los profesionales que trabajan en la clínica, y cómo estos van a influenciar en el funcionamiento de la misma.

- **Lealtad:** Actuar con fidelidad hacia los pacientes, y mostrar transparencia en cuanto a la información brindada a los mismos.

- **Calidad:** Servir con el máximo rigor cualitativo sin poner en riesgo la seguridad de los pacientes, en busca de la mejora continua para brindar un servicio de confianza y excelencia.
- **Responsabilidad:** Tanto en el tema legal y de ambiente que se desarrolla la clínica, basándose en el cumplimiento de requisitos y normas que se necesitan para el correcto funcionamiento de la misma.
- **Talento:** Profesionales debidamente preparados y capacitados para atender cualquier necesidad y deficiencia del paciente, brindando una atención rápida y eficaz.
- **Respeto:** Se basa en mantener una relación de respeto y a la vez confianza con el paciente, para que este se sienta tranquilo a la hora de asistir regularmente a la clínica, creando así un perfil de cliente fiel a la misma.

4.8 Objetivos a Largo Plazo

La clínica tiene como objetivos a largo plazo:

- Contratación de empleados según necesidades de la clínica.

- Creación de sucursales en los distintos puntos estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito.
- Darse a conocer por medios de comunicación, como televisión, radio y redes sociales.
- Aumentar el valor monetario para los propietarios
- Incrementar su participación en el mercado

4.9 Análisis FODA

4.9.1 Fortalezas

F.1.- Ubicación estratégica de la clínica, debido a que es una calle comercial y muy transitable. Considerando que el crecimiento demográfico sectorizado en el sur de la ciudad de Quito ha sido motivada tanto por la inversión pública y privada en los últimos años, ha permitido que la afluencia de gente se incremente exponencialmente por lo cual ha existido una importante reactivación económica, logrando así, que dicha ubicación cuya referencia

más importante es la Tribuna del Sur, sea una atractiva plaza de mercado, ampliando los espectros de mercado y clientes de la Clínica Odontológica 3Dental T.A.

F.2.- Disponibilidad de materiales odontológicos y equipos tecnológicos de vanguardia, debido a la posición geográfica que dispone el Ecuador, se ubica cerca de grandes productores de insumos odontológicos como son Colombia y Chile, los cuales manejan precios competitivos de mercado, lo cual permite que se realice una adecuada estrategia de costos para establecer precios convenientes y competitivos.

F.3.- Compromiso por parte de los propietarios de la clínica hacia la implementación de un plan estratégico en la clínica. Creado por la necesidad de establecer una imagen futura apegado a una misión, y a su vez determinar objetivos implementando acciones y estrategias para alcanzar los mismos, los propietarios de la Clínica Odontológica 3Dental T.A desean realizar cambios en su empresa empezando por la implementación de un plan estratégico ajustado a sus necesidades.

F.4.- Debida formación y experiencia por parte de los odontólogos, ya que cuenta con más de 20 años de experiencia profesional y con conocimientos adquiridos en Brasil, los doctores de la Clínica Odontológica 3Dental T.A pone a disposición de los ciudadanos que habitan en el sur de la ciudad sus servicios profesionales, para de esta manera aportar con una adecuada y responsable atención dental hacia sus clientes.

4.9.2 Debilidades

D.1.- Carece de planeación estratégica, ya que por la falta de conocimientos comerciales y a su vez manejar de manera empírica la Clínica, los esfuerzos realizados solo se ha enfocado en temas operativos y en el arduo labor diario, los cuales se han realizado sin una visión clara del panorama en el que se está ambientada la clínica, sobre todo en áreas administrativas, lo cual no ha permitido enfocar los recursos que maneja para lograr ser más efectivos y eficientes para la obtención de resultados sustentables y sostenibles en el tiempo.

D.2.- Poco movimiento en actividades de promoción y publicidad. Por falta de acciones efectivas de promoción y publicidad no se explota exponencialmente las capacidades reales que posee la Clínica Odontológica 3Dental T.A, las cuales podrían afectar de manera positiva el radio de influencia que posee la misma, y a su vez incrementar sosteniblemente la cantidad de clientes y por ende sus ingresos.

D.3.- Falta de sistemas contables, la tecnología es un aliado estratégico para la obtención de resultados eficientes y eficaces, al no contar con un sistema contable la Clínica está realizando procesos manuales que ocasionan pérdida de tiempo y muchas veces el inadecuado manejo de información que a su vez conlleva la falta de control a tiempo real de los procesos contables.

D.4.- Falta de personal, tanto operativo como administrativo es un limitante al momento de atender la posible demanda existente, a su vez, no permite establecer procesos y procedimientos adecuados ya que no existen responsables directos de los mismos.

D.5.- Falta de conocimiento administrativo, por el hecho de que los propietarios sean odontólogos, y a su vez sean quienes administren a la misma, no poseen las destrezas y conocimientos gerenciales para manejar a la Clínica Odontológica como una empresa. Por lo cual se observa la inexistencia de procesos administrativos y de gestión.

4.9.3 Oportunidades

O.1.- Diversificación de los servicios que presta, gracias a la amplia experiencia en el campo odontológico ha sido posible diversificar los servicios que la Clínica Odontológica 3Dental T.A, ofrece a los posibles y actuales clientes, los cuales son: Rehabilitación oral, Estética y diseño de sonrisa, Ortodoncia y Ortopedia. Odontopediatría, Periodoncia, Endodoncia, Implantología, Cirugía Oral

O.2.- Alianzas con instituciones o colegios, dentro del radio de influencia que posee la Clínica dental, por lo cual es importante establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, públicas y privadas, ofreciendo beneficios y estableciendo relaciones comerciales en mutuo acuerdo para el beneficio de las partes.

O.3.- Aumento de hábitos en el área de salud bucal, en base al constante crecimiento en campañas de concientización de los efectos de una inadecuada salud bucal y a su vez la tendencia de la sociedad a ser más vanidosa, permite que estos factores sean oportunidades para prestar los servicios que posee la clínica odontológica.

O.4.- Creación de sucursales en los sectores más demandados por servicios odontológicos, luego de analizar las posibilidades de crecimiento que permite el mercado y la demanda de servicio a ofertarse, se considera una oportunidad la creación de sucursales para la prestación de servicios odontológicos a sectores potencialmente adecuados.

4.9.4 Amenazas

A.1.- Aumento de la competencia a nivel local, por la constante y marcada tendencia de los mercados a ofertar los mismos servicios y realizar un plagio descarado y poco imaginativo de estrategias, la competencia a nivel local es una amenaza ya que los consumidores dispondrán de mayor cantidad de ofertantes en un mercado reducido.

A.2.- Reducción de precios efecto del crecimiento de la competencia, por ser el precio un factor relativo en el sector en donde opera la Clínica Dental, genera una tendencia del mercado a reducir precios que acaparen la mayor cantidad de clientes recibiendo el mismo servicios de esta y otras clínicas odontológicas.

A.3.- Cambios tecnológicos, que influyen en los constantes avances, técnicas, información, actualizaciones tecnológicas, entre otras, que se manejan en la actualidad, se considera al Ecuador como un país en vías de desarrollo lo cual lo limita en cierto punto a que pueda adaptarse a los cambios en el tiempo.

A.4.- Restricciones en importaciones de equipos odontológicos, considerando el desamparo que sufren las industrias y a su vez las Pymes en el país, el poder de negociación de las mismas se ve mermado para obtener beneficios arancelarios los cuales eviten restricciones al momento de importar equipos tecnológicos que permitan estimular la mayor importación de los mismos.

4.10 Estrategias F-O (Fortalezas –Oportunidades)

F1-O2.- Publicitar a la clínica por medios de comunicación ATL y BTL, haciendo énfasis en redes sociales y marketing de boca a boca.

F4-O1.- Destacar que las prestaciones de los servicios odontológicos son realizadas por especialistas calificados en las diferentes ramas de la odontología.

F3-O4.- Realizar un estudio de mercado sobre los diferentes lugares estratégicos y de alta demanda en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.11 Estrategias D-O (Debilidades – Oportunidades)

D2-O1.- Diseñar un plan de marketing con el objetivo de remarcar la segmentación y concentración de la demanda del mercado.

D2-O3.- Creación de promociones y ofertas atractivas de la clínica.

4.12 Estrategias F-A (Fortalezas – Amenazas)

A1-F2.- Marcar una diferenciación de la competencia y la clínica, a base de la formulación de acciones y tácticas innovadoras que destaquen aspectos de profesionalismo y recursos.

A2. F4.- Generar una ventaja competitiva frente a la competencia por la experiencia y preparación que poseen los odontólogos de la clínica.

4.13 Estrategias D-A (Debilidades – Amenazas)

A1. D1.- Crear un plan estratégico innovador para mitigar las acciones que realice la competencia, que permita generar un crecimiento en el mercado y aumentar la rentabilidad.

A3. D5.- Instalar un sistema contable eficiente para la clínica, con el objetivo del correcto manejo de los costos y gastos que se presenten en el desarrollo del negocio.

4.14 Análisis Estrategias de Porter

- **Poder de Negociación de los Clientes**

- ✓ Los clientes acceden a las tarifas impuestas del servicio, por lo cual estas deben estar acorde a la realidad del mercado potencial y a su vez con la del servicio prestado, ya que una variación en las tarifas desencadena la posibilidad de permitir la entrada de nuevos competidores

- ✓ Pago diferido por el servicio, ya que cliente al contar con la opción de realizar los pagos de forma diferida mediante una tarjeta de crédito tiene un alto poder de

negociación, por considerarse como un condicionante para la adquisición del servicio.

- **Poder de Negociación con Proveedores**

- ✓ Apertura para obtener créditos, ya que mientras mayor sea la demanda de insumos odontológicos por parte de la clínica mayor será el beneficio que esta obtenga por obtener créditos con los proveedores, por lo cual el poder de negociación incrementa por el volumen de compra.
- ✓ Oferta de productos de calidad, dado que cuanto más grande sean las exigencias sobre estándares de calidad por parte de la Clínica mayor será el poder de negociación que esta posea para evaluar las distintas ofertas que el mercado pueda brindar.
- ✓ Apertura para cambio de insumos fallido, se basa en la capacidad por parte de los proveedores en brindar soluciones a sus clientes como es el caso de ofrecer a la clínica la facilidad de solicitar restituciones de insumos dañados o que no satisfaga los estándares de calidad de la misma.

- ✓ Servicio técnico oportuno a contingencia de los equipos, enfocándose en estándares de servicio al cliente, los cuales aportan a la buena operatividad de la clínica dental, contribuyendo al continuo y correcto funcionamiento de la misma.

- ✓ Apertura de proveedor para adquirir materia prima que no cuenta en su inventario. En dependencia del volumen de compra se podrá negociar favorablemente insumos que en un principio no fueron solicitados, adaptándose así la empresa proveedora de insumos a los requerimientos emergentes que la Clínica requiera.

- **Amenaza de entrada de Nuevos Competidores**

- ✓ Barreras bajas de entrada, por la falta de desarrollo sostenible y técnico en el manejo de clínicas odontológicas, no existe implementación estratégica adecuada que impidan el ingreso de nuevos competidores al mercado, posicionándolo como un sector vulnerable a la saturación de oferta, exponiendo así bajos estándares de calidad.

- ✓ Profesionales extranjeros que brinda el servicio a menores precios, ya que por la situación política y económica de países vecinos al Ecuador, este ha recibido a muchos extranjeros profesionales, los cuales han optado por establecerse en el país y trabajar, por especificar en el tema de la salud bucal, varios extranjeros han abierto clínicas dentales ofreciendo servicios similares a menores precios logrando así captar la atención de la gente e influenciando en su decisión de compra.

- ✓ Alta inversión para la creación y constitución de una clínica Dental, en base a los altos costos que genera la constitución de una clínica dental, impide el incremento de negocios plenamente establecidos y con una capacidad operativa que el mercado demanda.

- **Amenaza de entrada de Servicios Sustitutos**

- ✓ Dificultad para encontrar un servicio sustituto, ya que no existen servicios que sustituyan un servicio de revisión y prevención de salud bucal
- ✓ Los servicios sustitutos se consideran malas prácticas médicas, por tener tendencia al deterioro del mercado y a su vez afirmar la inexistencia de un servicio sustituto.
- ✓ No existe una profesión sustituta, por ser la odontología es la única profesión que se encarga del cuidado y tratamiento de la salud bucal de las personas.

- **Rivalidad entre Competidores**

- ✓ Guerra de precios, por falta de innovación en el mercado odontológico se recurre a reducir empíricamente los precios sin previamente analizar los costos que posee cada clínica, provocando en muchos casos la quiebra de empresas que ingresan al mercado
- ✓ Alianzas de competidores con empresas públicas y privadas, las cuales permita el crecimiento tanto económico como sectorial de cada una de ellas, a más de darse a conocer por medios masivos y ser atractivos a más instituciones que beneficie a las partes interesadas,
- ✓ Concentración de varios centros odontológicos dentro de la zona, ya que la competencia demográfica no determina la probabilidad de no constituir un negocio con características similares, genera rivalidad como factor positivo para poder idear nuevas estrategias y diversificación de servicios lo cual permitirá brindar mayores opciones a los clientes.

4.15 Cadena de Valor

- **Infraestructura**
 - ✓ Adecuar los sillones odontológicos con todos los instrumentos necesarios, como luz, mesa de apoyo de instrumental y material dental, escupidera, entre otros, los cuales irán en función de los requerimientos y estándares de calidad implementados.
 - ✓ Señalización de rutas de evacuación, que permita velar por la vida de quienes conforman la clínica y de sus pacientes.
 - ✓ Adecuar la clínica con la correcta iluminación y ventilación, mediante focos ahorradores amigables con el medio ambiente y a su vez de alto voltaje, y en ocasiones aprovechar la luz natural, por otro lado, implementar sistemas de ventilación internas en el establecimiento.
 - ✓ Aplicar normas de higiene establecidas por los órganos controladores del ámbito de la salud y a su vez controlar el despacho de los residuos contaminantes y no contaminantes que forman parte de la bioseguridad que debe manejar un establecimiento de la salud.

- **Gestión de Recursos Humanos**

- ✓ Planes de Capacitación, en todas las ramas que ofrece la Odontología, junto con actualizaciones constantes sobre temas relacionados a los avances tecnológicos que influyan en el desempeño del giro del negocio, tanto en lo operativo como en lo administrativo.
- ✓ Evaluaciones de conocimiento para los profesionales de planta como los que ofrecen sus servicios ocasionalmente, con el fin de mantener el valor agregado de la clínica en cuanto al compromiso de brindar atención bucal con el debido profesionalismo que los pacientes esperan y merecen recibir.
- ✓ Establecer descriptivos del puesto para crear un perfil de profesionales, que cumpla con los valores que maneja el personal de la empresa y que a su vez ayude a la contribución de lograr los objetivos que mantiene la misma.

- **Desarrollo de Tecnología**

- ✓ Implementación de un Sistema Contable con el objetivo de disminuir los tiempos de gestión y a su vez implementar procesos automatizados de forma eficiente y eficaz para extraer información en tiempos reales junto con transacciones y reportes contables necesarios para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

- ✓ Colocación de un Lector Biométrico para el control de asistencias del personal, el cual permita automatizar el registro de la asistencia del personal para la obtención de reportes de cumplimientos laborales en base a la normativa interna

- ✓ Creación de un Sistema de Inventarios para suministros de oficina y dentales, los cuales apalancaran el análisis de costos y el registro automatizado de bienes activos y pasivos.

- **Compras**

- ✓ Generar lista de proveedores calificados, para contar con una base de datos para posibles contrataciones que se susciten con el principal proveedor, o a su vez disponer de varios proveedores los cuales oferten una variedad de insumos y tener la opción de escoger al que más convenga a la clínica.

- ✓ Creación de política para proveedores que contribuyan a regularizar mediante un manual de procedimientos las reglas directrices y funciones aplicables a todos los proveedores

- ✓ Evaluar semestralmente a proveedores mediante controles de calidad y tiempos en los cuales los mismos provean de los insumos necesarios.

- **Marketing y Ventas**

- ✓ Crédito para el 10% para los clientes de mayor concurrencia, la cual deberá ser motivada de forma mensual sin generar de esta manera algún riesgo en la ganancia proyectada para la clínica.
- ✓ Publicidad en Internet, Cadenas publicitarias en Redes Sociales, entre otras, como medios BTL y ATL explotar las bondades, beneficios y experiencia de los odontólogos que posee la clínica para que de esta manera se dé a conocer a la comunidad los servicios que se ofertan de manera confiable y transparente.
- ✓ Promociones de 2 X 1, por cumpleaños y por traer un cliente nuevo, como tácticas temporales que motivan provisionalmente el consumo de los servicios brindados en la clínica y a su vez sirven de focos de acción para captar nuevos clientes, generando así marketing de boca a boca, sustentado en el óptimo servicio y de calidad que se brinde al cliente.

- **Personal de Contacto**

- ✓ Atención al cliente vía telefónica, para que el cliente sienta confianza con el profesional de la salud bucal, en temas relacionados con citas, preguntas frecuentes o requerimiento de su profesionalismo en otras entidades u ocasiones.

- ✓ Servicio a domicilio en casos de emergencia, por parte de los pacientes, el tener acceso a recurrir al odontólogo para contrarrestar el padecimiento por el que está pasando, ya sea en una atención inmediata o con información de la medicación a tomar.

- ✓ Control de tratamientos dentales, en casos específicos, como lo son en las áreas de Ortodoncia, Endodoncia y Rehabilitaciones Orales, específicamente, las cuales se las realiza periódicamente en base al avance de los mismos.

- **Soporte Físico y Habilidades**

- ✓ Materiales Odontológicos de calidad, de marcas reconocidas que garantizan el tratamiento de los pacientes, material que no afecta a la salud de los mismos, los cuales cumplen los estándares de calidad que la clínica requiere para operar.

- ✓ Procedimientos odontológicos que se los maneja de manera adecuada y responsable por parte del personal de la clínica, con el nivel de profesionalismo que los caracteriza, velando siempre por el bienestar de los pacientes y cumpliendo con sus estándares de satisfacción.

- **Prestación**

- ✓ Servicios que ofrece la clínica como: Rehabilitación Oral, Estética y diseño de sonrisa, Odontopediatría, Periodoncia, Implantes Dentales, Prótesis Dental, Ortopedia y Cirugía Oral
- ✓ Los profesionales que operan en la clínica, cuentan con un amplio conocimiento de la odontología, de tal suerte que han obtenido especialidades en: Ortodoncia, Endodoncia y Estética Dental, las cuales han generado una ventaja competitiva y ha dado apertura a brindar estos servicios de especialidad en otros consultorios dentales como honorarios profesionales.

- **Clientes**

- ✓ Campañas de difusión en Salud Bucal, que influya en la afluencia de personas hacia la clínica tanto a nivel interno como externo mediante correos electrónicos, volantes, modelos, entre otras.
- ✓ Ambiente y Atención adecuada, dentro del establecimiento donde opera la clínica, en adecuaciones como una correcta iluminación, amplio espacio de operatividad, equipamiento de la maquinaria de uso del profesional, sistema de

ventilación, abastecimiento de revistas, periódicos, juegos, televisión y radio en el área de espera para los clientes.

4.16 Mapa Estratégico

PERSPECTIVAS	FACTORES CRITICOS DE EXITO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	Valor para propietarios	Aumentar el valor monetario para los propietarios de la clinica
	Crecimiento	Disminución de Gastos Crear e incrementar la participacion de mercado
CLIENTES	Marca	Posicionar la marca
		Crear fidelización hacia la clinica
	Diferenciación	Ofrecer servicio personalizado al cliente
		Profesionales con especializacion internacional.
	Satisfactores de Clientes	Proporcionar un sistema de información al cliente.
		Brindar un servicio de calidad y confianza hacia el cliente.
Ofrecer facilidades de pago para los clientes.		
		Creación de ofertas publicitarias atrayentes al público.
PROCESOS	Gestión de Operaciones	Mantener información actualizada y confiable del mercado en el que se desarrolla la clinica
		Selección de proveedores adecuados para las necesidades de la clinica.
		Creación de planes de contingencia.
		Crear alianzas con Instituciones Públicas y Privadas
		Gestionar la apertura de una sucursal de la Clinica en el DMDQ
	Innovación	Creación de Proyectos
	Proceso Social y Regulatorio	Capacitación en Bioseguridad
Dar cumplimiento a las leyes establecidas en la prestación de servicios de salud bucal.		
Aplicar técnicas de ahorro y reciclaje		
ACTIVOS INTANGIBLES	Capital Humano	Reconocimiento al desempeño laboral
		Brindar condiciones dignas de trabajo
		Capacitaciones constantes
	Información	Contar con la debida información de manera oportuna para la solución y toma de decisiones que requiera la clinica.
	Organizativo	Regirse a los valores y principios que maneja la clinica
		Trabajo en Equipo
		Desarrollar una cultura enfocada en atención al cliente.

4.17 Plan de acción a implementar

ACTIVIDADES	JUSTIFICACIÓN	MÉTODO	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO
Posicionamiento en el mercado	Por el momento la clínica 3Dental T.A, no identifica su mercado por lo que no se han tomado las estrategias adecuadas para promocionar de mejor manera sus servicios.	La Clínica 3Dental T.A debe realizar un estudio de mercado y establecer estrategias se adecuen a los resultados obtenidos por el mismo.	Gerente General	\$ 1.000 (Consulta a profesional)	12 meses
Plan de Marketing	Establecer estrategias que ayuden a conocer y llegar de mejor manera al mercado meta de la clínica dental 3Dental T.A.	Realizar un muestreo inferencial para encontrar el comportamiento del mercado	Comunity Manager	\$ 1.300 (Costo de mercado)	3 meses
Creación de alianzas estratégicas	Trabajo y remuneración fija a través del desembolso de dinero	Consultor externo que visite los	Gerente General	\$380 (Salario Básico Unificado)	6 meses

	por parte las instituciones públicas y privadas con las que se realicen los convenios.	potenciales socios estratégicos.			
Crear planes de capacitaciones en información y práctica dental	Actualización del personal en nuevas prácticas para mantener la competitividad	Identificación de necesidades (Análisis FODA)	Supervisor Odontológico	Valor depende del Curso y su duración	Anualmente
Creación de una sucursal	Posicionamiento de la clínica en algunos sectores de Quito	A través de los resultados que arroje el estudio de mercado	Gerente General	Depende del sector y del equipamiento.	2 años
Comunicación	Conocer cómo alcanzar una afluencia mayor de pacientes para que la proyecte a la extensión del perímetro geográfico en el que actualmente se encuentra.	Prensa: El Comercio, y Últimas Noticias. Radio: La Otra, Canela Radio, entre otras. Material publicitario: Folletos,	Comunity Manager	La publicidad por prensa como por radio, sobrepasan los \$500. Por otro lado el material publicitario se basa alrededor	5 meses

		<p>Volantes y tarjetas de presentación.</p> <p>Internet: redes sociales como Página web, Facebook, Twitter, Instagram, entre otras.</p>		<p>de \$200, y mediante redes sociales se consideran costos base de \$50 aproximadamente (Consulta a profesional)</p>	
				<p>Costo Total:</p> <p>\$3.430</p> <p>aproximadamente</p>	

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado a la clínica se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La clínica 3Dental T.A no contaba con una Planificación Estratégica que establezca sus objetivos a cumplir y las metas para alcanzarlos dentro de un documento oficial que lo puedan conocer todos los miembros de la organización.
- Dentro de la clínica no se establecen claramente las políticas, lineamientos, bases y reglamentos que se deben cumplir dentro de la organización por los colaboradores.
- La clínica cuenta con dos profesionales que se han especializado para brindar un servicio de calidad a sus usuarios y brindar un amplio portafolio de servicios a los clientes del sector.

- La fortaleza de la empresa se basa en la capacidad y experiencia que han adquirido sus profesionales a lo largo de los años, su variedad de servicios que permiten cubrir las necesidades de los clientes y la infraestructura que posee para dar un tratamiento adecuado en las mejores condiciones.
- La clínica no cuenta con personal capacitado para manejar la parte administrativa de la empresa y manejar los recursos que produce adecuadamente.
- Se encuentra abierta la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas que desean dar servicios adicionales a sus empleados o clientes.
- Dentro de la industria se encuentran competidores que estimulan la guerra de precios desleal y además han ingresado al mercado laboral profesionales venezolanos que tienen tarifas menores a los odontólogos locales.
- La clínica se encuentra ubicada en un lugar referencial del sur del Distrito Metropolitano de Quito y que es de fácil visibilidad y acceso para sus clientes.
- Los medios de promoción escogidos por la clínica no son lo suficientemente constantes para llegar al público objetivo.

- La organización cuenta con todos los permisos de funcionamiento y ha llevado el correcto cumplimiento de sus obligaciones legales y tributarias.

5.2 Recomendaciones

Una vez concluido el análisis y realizada la propuesta de plan estratégico para la clínica 3 Dental se recomienda las siguientes acciones.

- La clínica debería establecer una planificación estratégica para comunicarla a los miembros de la organización y crear un cronograma de actividades para cumplir los objetivos que se han propuesto por medio del Intranet de la clínica, Correos electrónicos, Anuncios actualizados en la Página Web, letreros adheridos en el interior de la clínica y capacitaciones sobre las novedades y desarrollo de los mismos.
- Se debería instaurar un sistema contable que permita llevar adecuadamente los ingresos y egresos de la clínica.
- Se debería transmitir los valores institucionales y los planes de la organización a los profesionales que prestan sus servicios ocasionalmente para que se alineen a la planificación estratégica de la empresa, a través de reuniones trimestrales para analizar la situación actual en la que se manejan y actualizarlos en cambios o mejoras de la clínica.

- Se debería capacitar al personal de la empresa en atención al cliente para complementar de buena manera los conocimientos técnicos.
- Se recomienda realizar un plan de marketing para complementar la planificación estratégica que se realiza.
- Se podría realizar una revisión semestral de cumplimiento de objetivos con el fin de tomar acciones que permitan cumplirlos.
- Se podría implementar un sistema de incentivos el cual brindaría horarios flexibles a sus trabajadores, regalos, formación, entre otros, con el objetivo de incrementar la productividad de los mismos, su cooperación y compromiso con la empresa y que a su vez sirva de atracción a más profesionales de esta rama de la salud para que formen parte de ella.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (5 de Septiembre de 2012).
- Banco Central del Ecuador. (30 de Diciembre de 2012). *Producto Interno Bruto*.
- Cabrera, D. (10 de 5 de 2008). *Planeación Estratégica*.
- Cardin, V. (3 de Septiembre de 2011). *Odontología Moderna*.
- Carrasco, M. (14 de Mayo de 2010). *Entorno General*.
- Duchi, S. (7 de Agosto de 2016). *Avances Tecnológicos en los últimos años en Ecuador*.
- Ecuador Turístico. (6 de Enero de 2018). *Un paseo por el Centro Historico de Quito*. Obtenido de <https://www.ecuador-turistico.com/2012/07/un-paseo-por-el-centro-historico-de.html>
- El Comercio. (1 de Enero de 2013). *La Tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión*.
- El comercio. (12 de Enero de 2014). *Técnicas 3D para medicina dental*.
- El Mercurio. (12 de Diciembre de 2012).
- El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). *Ecuador invierte en tecnología e innovación*.
- El Telégrafo. (24 de enero de 2016). *Habitantes del Sur*.
- El Telégrafo. (4 de Diciembre de 2016). *Quito Sur*.
- El Telégrafo. (8 de Octubre de 2016). *Sector Norte de Quito*.
- El Tiempo. (24 de Diciembre de 2013).
- Frías, E. (3 de Julio de 2016). *Quito*.
- Gonzáles, C. (16 de Febrero de 2017). *Historia de la Odontología*.
- González, P. (12 de Septiembre de 2011). *Odontologia Actual*.
- González, V. (Septiembre de 2011). *Odontología Moderna*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-199X2011000300001

- Historia de la odontología.* (16 de Febrero de 2017). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_odontolog%C3%ADa
- INEC. (20 de Agosto de 2011). *Censo Nacional Economico.*
- INEC. (6 de Diciembre de 2013).
- INEC. (9 de Diciembre de 2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- Instituto Nacional de estadística y censos. (21 de Enero de 2018). *Indicadores Económicos.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- KIXX DENTAL. (17 de Julio de 2017). *Tecnología en Odontología.*
- Mesias, N. (09 de Abril de 2015). *Producto Interno Bruto.*
- Minalla, C. (21 de Junio de 2011). *Avances Tecnológicos en Ecuador.*
- Ministerio de Salud Pública. (5 de Julio de 2007). *Requisitos para obtener permiso de funcionamiento.* Obtenido de Fuente: Conozca los requisitos y valores a pagar para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios (<http://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establ>)
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información. (12 de Mayo de 2016). *Ecuador continúa creciendo en tecnología.* Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Molina, E. (04 de 11 de 2014). *Importancia del proceso administrativo en las empresas.*
- Mongue, D. (12 de Enero de 2011). *Demografía Ecuador.*
- Municipio de Quito. (1 de Febrero de 2018). *Quito Sonríe.*
- Muñoz, M. (20 de 06 de 2010). *Objetivos Inteligentes.*
- Navarrete, R. (21 de Enero de 2007). *Planeación estratégica en los negocios.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/>
- Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos control Sanitario. (7 de Octubre de 2013).
- Riquelme, M. (30 de 4 de 2012). *Políticas de la empresa.*

- Sallenave, B. (06 de 02 de 1991). *Planeación Estratégica*.
- The Global Economy. (27 de Febrero de 2014). *Ecuador, Gasto en Salud*.
- Valor Agregado. (1 de Junio de 2014). *Característica Generales de la demografía del Ecuador*.
- Vieira, D. (3 de 12 de 2015). *Avances tecnológicos en odontología*.
- Villacis, B. (10 de Junio de 2011). *Estadística Demográfica en el Ecuador*.
- Villacis, B., & Carillo, D. (15 de Junio de 2012). *Estadística Demográfica en el Ecuador*.
- Yunga, J. (2014). *Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf