



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIO EXTERIOR Y**  
**FINANZAS**

**PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL**  
**FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA DENTAL “CRON” DE LA**  
**CIUDAD DE IBARRA.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN**  
**COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**AUTORAS:**

**JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO**

**ANA CRISITINA MUÑOZ ROJAS**

**TUTOR: MBA. ADRIAN ANDRADE**

**Otavalo, septiembre 2018**

## **DECLARACIÓN**

Nosotras, JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1003426366 y ANA CRISTINA MUÑOZ ROJAS, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1003987391 declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO  
1003426366

---

ANA CRISTINA MUÑOZ ROJAS  
1003987391

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el proyecto de investigación titulado “PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA CRON DE LA CIUDAD DE IBARRA” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio exterior y finanzas de las estudiantes JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO y ANA CRISTIAN MUÑOZ ROJAS, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

---

MBA. Adrián Andrade

C.I. \_\_\_\_\_

# **DEDICATORIA**

## **ANA CRISTINA MUÑOZ ROJAS**

Dedico este trabajo a Dios, el ser divino que me ha permitido llegar hasta estas instancias, la finalización de mi carrera.

A mi madre el ser sublime y especial que con su constante esfuerzo y su deseo incansable de lucha logró sacarme adelante y formarme para ser una persona de bien, capaz de cumplir todos mis objetivos y anhelos.

A mis hermanas por estar conmigo siempre apoyándome.

## **JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO**

Esta tesis está dedicada a mi padre, que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional, quien me enseñó el giro de su negocio y me permitió realizar el presente trabajo para su organización. Te amo papá.

A mis hermanas Ana y Salomé y a mi hermano Esteban porque los amo infinitamente, ustedes son mi fortaleza.

# **AGRADECIMIENTO**

## **ANA CRISTINA MUÑOZ ROJAS**

Agradezco a Dios y a mi familia, a mis hermanas y en especial a mi madre quienes me apoyaron en todo momento para cumplir mi meta.

Al MBA. Adrián Andrade por sus enseñanzas y ser parte fundamental en la guía para la elaboración del presente trabajo.

Al Sr. Jorge Escalante gerente y propietario de la organización, por darme la oportunidad de realizar el trabajo en su organización.

## **JOSELIN ESTEFANIA ESCALANTE REVELO**

Agradezco a Dios por las oportunidades que me brinda, agradezco a mi familia, especialmente a mi papá Jorge y a mi hermano Esteban, que son el mejor equipo, gracias por su amor incondicional y apoyo durante este proyecto tan satisfactorio. Gracias Pilita por tus palabras de aliento. Gracias a los Doctores/as que fueron parte del presente trabajo.

Gracias a la Universidad de Otavalo, a los docentes, a mi tutor quien con su experiencia y conocimiento supo guiar esta investigación.

## RESUMEN

La presente investigación propone un plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental Cron con el objetivo de incrementar y diversificar las ventas, ayudando de esta manera al crecimiento empresarial de la organización.

Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la empresa, enfocando los principales problemas para proporcionar una solución. Así mismo se obtuvieron los objetivos para la ejecución del plan. Se analizaron antecedentes y conocimientos sobre los planes de gestión administrativa y comercialización que ya han sido realizados.

En el desarrollo metodológico se utilizaron instrumentos y técnicas para el análisis situacional de la empresa, realizando un análisis de los resultados se procedió a ejecutar el plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental Cron en donde se estableció la misión, visión y valores corporativos mediante la formulación de estrategias y planes de acción para lograr incrementar y diversificar las ventas.

Se finaliza con la validación de los resultados de la investigación para sustentar que la información obtenida es fiable, proporcionando así las conclusiones y recomendaciones.

# ABSTRACT

The present investigation proposes a plan of commercial and administrative management for the strengthening of the company dental Cron with the objective of increasing and diversifying sales, thus helping the business growth of the organization.

So, for the approach of the problem was made an analysis of the background of the company, focusing on the main problems to provide a solution. Likewise, the objectives for the execution of the plan were obtained. Background and knowledge about the administrative management and marketing plans that have already been made were analyzed.

In the methodological development instruments and techniques are used for the situational analysis of the company, performing an analysis of the results, the administrative and commercial management plan was processed to strengthen the dental company Cron where the mission, vision and values were established companies through the formulation of strategies and action plans to improve and diversify sales.

It ends with the validation of the results of the investigation to support that the information obtained is reliable, thus providing the conclusions and recommendations.

# INDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLÉMICA.....	4
Formulación del problema.....	4
Hipótesis.....	5
Objetivos.....	5
General.....	5
Específicos.....	5
DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	5
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	5
VARIABLE DEPENDIENTE.....	5
MÉTODOS DE INVESTIGACION.....	7
CUALI - CUANTITATIVO:.....	7
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	8
MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO.....	8
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	9
DISEÑO NO EXPERIMENTAL.....	9
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
ENTREVISTA.....	9
ENCUESTA.....	10
INSTRUMENTOS.....	10
Guía de entrevista:.....	10
Cuestionario:.....	11
CAP. I MARCO TEÓRICO.....	12
1. ANTECEDENTES DE LOS PLANES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIALIZACIÓN.....	12
1.1 ODONTOLOGÍA.....	12



<b>1.2 LABORATORIO DENTAL</b> .....	13
<b>1.3 TECNICO DENTAL</b> .....	13
<b>1.4 PRÓTESIS DENTALES</b> .....	13
<b>1.4.1 PRÓTESIS TOTAL:</b> .....	14
<b>1.4.2 PRÓTESIS PARCIAL FIJA:</b> .....	14
<b>1.4.3 PRÓTESIS PARCIAL REMOVIBLE:</b> .....	14
<b>1.5 PLAN</b> .....	15
<b>1.6 GESTIÓN</b> .....	16
<b>1.7 PLAN DE GESTIÓN</b> .....	16
<b>1.8 ADMINISTRACIÓN</b> .....	18
<b>1.9 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	19
<b>1.9.1 PLANEACIÓN:</b> .....	19
<b>1.9.2 ORGANIZACIÓN:</b> .....	19
<b>1.9.3 DIRECCIÓN:</b> .....	20
<b>1.9.4 CONTROL:</b> .....	21
<b>1.10 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	22
<b>1.10.1 TEORÍA X / Y:</b> .....	22
<b>1.11 GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> .....	23
<b>1.12 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b> .....	23
<b>1.13 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	24
<b>1.14 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	24
<b>1.14.1 MISIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	25
<b>1.14.2 VISIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	25
<b>1.14.3 VALORES INSTITUCIONALES</b> .....	26
<b>1.15 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	27
<b>1.16 GESTIÓN COMERCIAL</b> .....	27
<b>1.17 MARKETING</b> .....	28
<b>1.17.1 LA IMPORTANCIA DEL MARKETING</b> .....	29
<b>1.17.2 CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING</b> .....	29
<b>1.18 MARKETING MIX</b> .....	30
<b>1.19 CINCO FUERZAS DE PORTER</b> .....	31
<b>1.20 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER</b> .....	33
<b>1.20.1 DIFERENCIACIÓN</b> .....	34
<b>1.20.2 ENFOQUE</b> .....	34
<b>1.21 FODA</b> .....	34
<b>1.22 ORGANIGRAMA</b> .....	36

1.23 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	37
1.24 MANUAL DE FUNCIONES .....	37
1. 25 DIAGRAMAS DE FLUJO .....	37
<b>CAPITULO. II DESARROLLO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
<b>2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>POBLACION O UNIVERSO .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y VENDEDORA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>46</b>
<b>3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....</b>	<b>84</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>84</b>
<b>3.2 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES INTERNO Y EXTERNOS.....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.1 MATRIZ EFI .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2.2 MATRIZ EFE.....</b>	<b>88</b>
<b>3.3 MATRIZ FODA .....</b>	<b>89</b>
<b>3.3.1 CRUCE ESTRATEGICO FODA .....</b>	<b>89</b>
<b>3.4 ESTRATEGIAS GENERERICAS DE PORTER .....</b>	<b>94</b>
<b>3.5 MATRIZ DE ANSOFF .....</b>	<b>96</b>
<b>3.6 ESTRATEGIA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS .....</b>	<b>97</b>
<b>3.7 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>98</b>
<b>CAPITULO III: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL .....</b>	<b>102</b>
<b>3. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL .....</b>	<b>102</b>
<b>3.1 PLAN DE GESTIÓN ADMININISTRATIVA .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2 IMAGEN CORPORATIVA .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2.1 NOMBRE DEL NEGOCIO.....</b>	<b>102</b>
<b>3.2.2 LOGO .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.4 MISIÓN.....</b>	<b>103</b>
<b>3.2.5 VISIÓN.....</b>	<b>104</b>
<b>3.2.6 VALORES CORPORATIVOS .....</b>	<b>105</b>
<b>3.2.8 POLÍTICAS .....</b>	<b>107</b>
<b>3.2.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....</b>	<b>108</b>
<b>3.2.10 ORGANIGRAMA FUNCIONAL .....</b>	<b>109</b>
<b>3.2.11 PLANES DE ACCION Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>110</b>
<b>3.2.12 MEJORA CONTINUA DE PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y COMRCIALIZACIÓN .....</b>	<b>110</b>

<b>Flujograma de prótesis dentales removibles totales de resina acrílica</b> .....	120
<b>Flujograma de prótesis dentales removibles parciales flexibles</b> .....	122
<b>Flujograma de prótesis dentales removibles parciales de cromo</b> .....	124
<b>Flujograma de prótesis dentales fijas de porcelana</b> .....	126
<b>3.2.12 MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	132
<b>3.2.14 ANÁLISIS DE IMPACTOS</b> .....	135
<b>3.2.14.1 Impacto Administrativo</b> .....	135
<b>3.2.14.2 Impacto Social</b> .....	138
<b>3.2.14.3 Impacto Económico</b> .....	139
<b>3.2.14.4 IMPACTO EDUCATIVO</b> .....	141
<b>3.2.14.5 IMPACTO GLOBAL</b> .....	143
<b>REFERENCIAS</b> .....	149
<b>ANEXOS</b> .....	151

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1:Precio prótesis de resina .....	46
Tabla 2:Precio prótesis flexibles .....	47
Tabla 3: Precio prótesis de cromo .....	48
Tabla 4: Precio prótesis de porcelana.....	49
Tabla 5: El precio corresponde a calidad.....	50
Tabla 6: Facilidades de pago .....	51
Tabla 7: Prótesis con mayor demanda.....	52
Tabla 8: Prótesis de resina.....	53
Tabla 9: Prótesis flexibles.....	54
Tabla 10: Prótesis de cromo .....	55
Tabla 11: Prótesis de porcelana .....	56
Tabla 12: Variedad de productos.....	57
Tabla 13 :Funcionalidad prótesis de resina .....	58
Tabla 14 :Funcionalidad prótesis flexibles .....	59
Tabla 15: Funcionalidad prótesis de cromo .....	60
Tabla 16: Funcionalidad prótesis de porcelana.....	61
Tabla 17: Estética de prótesis de resina .....	62
Tabla 18: Estética de prótesis flexibles.....	63
Tabla 19: Estética de prótesis de cromo.....	64
Tabla 20: Estética de prótesis de porcelana.....	65
Tabla 21: Accesible a su venta .....	66
Tabla 22: Pedido del servicio .....	67
Tabla 23: Canal de distribución .....	68
Tabla 24: Sitio correcto.....	69
Tabla 25: Promociones.....	70
Tabla 26: Servicio puerta a puerta.....	71
Tabla 27: Precio insumos .....	72

Tabla 28: Precio ofertado .....	73
Tabla 29: Descuentos.....	74
Tabla 30: Calidad de insumos.....	75
Tabla 31: Variedad de insumos .....	76
Tabla 32: Aspectos de compra .....	77
Tabla 33: Frecuencia de compra .....	78
Tabla 34: Insumos accesibles.....	79
Tabla 35: Forma de adquisición.....	80
Tabla 36: Canal de distribución insumos .....	81
Tabla 37: Información .....	82
Tabla 38: Promociones insumos .....	83
Tabla 39: Matriz de factores internos .....	87
Tabla 40: Matriz factores externos .....	88
Tabla 41: Matriz FODA.....	89
Tabla 42: Cruce estratégico FO.....	90
Tabla 43: Cruce estratégico FA .....	90
Tabla 44: Cruce estratégico DO .....	91
Tabla 45: Cruce estratégico DA.....	92
Tabla 46: Análisis FODA .....	93
Tabla 47: Matriz de competitividad.....	98
Tabla 48: Insumos odontológicos.....	99
Tabla 49: Grados de consecución insumos.....	112
Tabla 50: Plan de acción 1.....	113

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Precio prótesis de resina .....	47
Gráfico 2: Precio prótesis flexibles .....	48
Gráfico 3: Precio prótesis de cromo .....	49
Gráfico 4: Precio prótesis de porcelana .....	50
Gráfico 5: El precio corresponde a calidad .....	51
Gráfico 6: Facilidades de pago .....	52
Gráfico 7: Prótesis con mayor demanda.....	53
Gráfico 8: Prótesis de resina.....	54
Gráfico 9: Prótesis flexibles.....	55
Gráfico 10: Prótesis de cromo .....	56
Gráfico 11: Prótesis de porcelana .....	57
Gráfico 12: Variedad de productos.....	58
Gráfico 13: Funcionalidad prótesis de resina .....	59
Gráfico 14: Funcionalidad prótesis flexibles .....	60
Gráfico 15: Funcionalidad prótesis de cromo .....	61
Gráfico 16: Funcionalidad prótesis de porcelana .....	62
Gráfico 17: Estética de prótesis de resina .....	63
Gráfico 18: Estética de prótesis flexibles .....	64
Gráfico 19: Estética de prótesis de cromo .....	65
Gráfico 20: Estética de prótesis de porcelana .....	66

Gráfico 21: Accesible a su venta .....	67
Gráfico 22: Pedido del servicio .....	68
Gráfico 23: Canal de distribución.....	69
Gráfico 24: Sitio correcto .....	69
Gráfico 25: Promociones .....	70
Gráfico 26: Servicio puerta a puerta.....	71
Gráfico 27: Precio insumos .....	72
Gráfico 28: Precio ofertado .....	73
Gráfico 29: Descuentos .....	74
Gráfico 30: Calidad de insumos.....	75
Gráfico 31: Variedad de insumos .....	76
Gráfico 32: Aspectos de compra .....	77
Gráfico 33: Frecuencia de compra .....	78
Gráfico 34: Insumos accesibles.....	79
Gráfico 35: Forma de adquisición.....	80
Gráfico 36: Canal de distribución insumos .....	81
Gráfico 37: Información .....	82
Gráfico 38: Promociones insumos.....	83
Gráfico 39: Cinco fuerzas de Porter .....	84
Gráfico 40: Estrategias genéricas.....	95
Gráfico 41: Matriz de Ansoff.....	96
Gráfico 42: Logo.....	102
Gráfico 43: Valores corporativos .....	106
Gráfico 44: Organigrama funcional.....	109

## INDICE DE ANEXOS

1. Entrevista al gerente.....	153
2. Entrevista sobre la venta de insumos odontológicos.....	154
3. Encuesta a los clientes sobre las prótesis dentales.....	155
4. Validez del cuestionario de entrevista de la empresa cron.....	161
5. Validez del cuestionario de entrevista a la vendedora de la empresa.....	162
6. Validez del cuestionario de encuesta a los clientes de la empresa cron.....	163
7. Validez del cuestionario de encuestas a los clientes de la empresa cron.....	164
8. Logo.....	165
9. Nota de pedido.....	166
10. Historial de clientes.....	167
11. Pedido de venta.....	168
12. Registro diario de jornada en trabajadores.....	169

# INTRODUCCIÓN

## ANTECEDENTES

Las empresas de servicios (en el sector odontológico) han venido evolucionado la forma de llevar a cabo sus actividades administrativas y comerciales, en el caso de las empresas que se constituyeron en los últimos 10 años es notable la buena acogida por parte de los clientes, debido a que cuentan con planes de gestión administrativa y comercial alcanzando un crecimiento eficiente y eficaz, mediante los procesos y procedimientos eficaces que sostienen para ejecutar su trabajo “La gestión administrativa es una acción humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna” (Masaquiza, 2017, p. 11)

Para alcanzar el éxito total de la empresa, es importante que los productos o servicios de los centros dentales sé suministren al mercado a cambio de recursos económicos, la gestión comercial es la herramienta más importante para las relaciones comerciales mediante la mercadotecnia abre a la empresa al mundo exterior, busca mayor participación en el mercado, una buena gestión comercial ayuda a la organización a satisfacer las necesidades de los clientes logrando un aumento en el mercado y en los recursos económicos, además controla las actividades financieras mejorando desajustes o desviaciones y poder tomar medidas correctoras para el bienestar empresarial.

Los planes de gestión que desarrollan las empresas les ayudan a ser realmente competitivas, al tomar una serie de previsiones en su funcionamiento, la gestión empresarial debe considerar que existen factores en la red de distribución de servicios, en este caso proveedores que incumplen suministros y son afectados por el tiempo de entrega, este retardo impacta a las empresas principalmente las que ofertan servicio de carácter social y sanitario a la comunidad, en este orden

de ideas, las empresas deben generar planes que desarrolle una correcta administración de sus recursos, en sus etapas de planificación, organización, dirección y control, ya que este proceso garantiza el trabajo de manera organizada y equilibrada.

Las empresas de servicio odontológico en Ecuador, que cuentan con gestiones administrativas y comerciales tienen mejor acogida en el mercado, ya que sus planes les permiten establecer mejoras continuas, resultados que se ven en una mayor participación del mercado lo que hace que la empresa mejore su prestigio, además de ser generadora de empleo. Es por esta razón que administrar una empresa en cualquier ramo de la salud, alimentos, o de producción industrial depende de:

La implementación eficaz de las diversas estrategias de producción, distribución, comunicación, personal, evidencia física. Enfocando los esfuerzos en herramientas que activen el mercado, promoviendo los servicios, logrando que las empresas médicas tengan un crecimiento rentable y sustentable de forma constante; además poder aumentar su cartera de clientes actuales, al mejorar la relación y nivel de satisfacción de sus clientes actuales (Chirinos, 2017, p. 192)

Las empresas dentales más prósperas y que prefieren los pacientes son aquellas en las que el personal de las mismas ofrece servicios y productos de calidad y un buen trato a los clientes, satisfaciendo las necesidades de los clientes además de aquellos centros dentales que cuentan con una buena administración y comercialización, logrando una mayor rentabilidad por el poder de aumentar los clientes actuales, además, consiguiendo un mejoramiento continuo para la organización y servicio.

En la provincia de Imbabura existe una seria pugna entre los centros de servicios y atención dentales (clínicas dentales, consultorios dentales y laboratorios dentales), los clientes se distribuyen entre aquellos que ofrecen mejor calidad, precios módicos acorde con sus capacidades económicas, así como también el buen trato al cliente es decir mostrar interés por el cliente, en este sentido, “el

trato que los pacientes han recibido por parte del odontólogo ha sido entre malo y muy malo y tan solo un (15%) dice que el trato no es ni bueno ni malo. Lo que refiere que hay un grado de insatisfacción en los clientes” (Gubino 2014, p. 126) El trato de los clientes es un factor clave en cuanto a la fidelidad de los mismos, nadie vuelve donde no se sintió a gusto, los profesionales deben elevar su nivel de calidad y de relaciones humanas con el público para generar un gancho afectico con ellos.



## SITUACIÓN PROBLÉMICA

La empresa Dental "Cron", se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, Cron es una organización privada que hace 27 años, se dedica a la fabricación de prótesis dentales removibles en resina acrílica, flex, cromo y prótesis dentales fijas en porcelana. El propietario de la organización, el Técnico Dental Jorge Escalante manifestó que existió un crecimiento de mercado del 8% durante los 5 últimos años, puesto que ha crecido el interés en el ámbito de la estética dental por parte de la ciudadanía Ibarreña, el hecho de perder una o varias piezas dentales implica el uso una prótesis dental removible o fija, las prótesis dentales reemplazan a la o las piezas dentales que faltan; son la solución más eficaz para devolver una sonrisa reluciente y la correcta masticación en consecuencia, el aumento de la demanda.

La gestión administrativa y comercial empírica, con la que cuenta actualmente el laboratorio dental Cron, no le permite gestionar con eficiencia y eficacia las actividades que demanda el mercado actual, los procesos administrativos no se encuentran caracterizados, y los procedimientos no están estandarizados, no existe transparencia lo que crea pérdidas económicas, no cuenta con un control interno previo de prótesis dentales e insumos odontológicos, asimismo debido a la falta de stock de insumos odontológicos, para la producción en la ciudad, el dueño de la empresa se ha visto en la necesidad de adquirir la mercadería de intermediarios nacionales en la ciudad de Quito, así como también de intermediarios internacionales en la ciudad de Pasto.

## **Formulación del problema**

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la empresa Cron de la ciudad de Ibarra para mejorar su competitividad?

## **Hipótesis**

El diseño de un plan de gestión administrativa y comercial permite el fortalecimiento de la empresa Cron de la ciudad de Ibarra.

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar un plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa Cron de la ciudad de Ibarra que mejore su competitividad.

### **Específicos**

Analizar los antecedentes de los planes de gestión administrativa y comercial de las empresas que fabrican prótesis dentales y comercializan insumos odontológicos.

Diagnosticar la situación actual de la empresa dental Cron ubicada en la ciudad de Ibarra.

Diseñar el plan de gestión administrativa y comercial para la empresa dental Cron.

Validar los resultados del diseño del plan de gestión administrativa y comercial de la empresa dental Cron.

## **DECLARACIÓN DE VARIABLES**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Plan de gestión administrativa y comercial.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Fortalecimiento de la empresa dental Cron.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIOS DE MEDICIÓN	RANGOS
<b>PLAN DE GESTION ADMINISTRATIVA Y COMERIAL</b>	Fundamentos Teóricos	Antecedentes, conceptos y definiciones	Documento físico y digital	Existencia del documento
	Fundamentos de la Administración	Planificación Organización Dirección Control	Documento físico y digital	Existencia del documento
	Planeación Estratégica	Misión Visión Valores Objetivos estratégicos Estrategias Planes de Acción	Documento físico y digital	Existencia del documento
	Diagnostico Estratégico	Cinco Fuerzas de Porter Matriz EFI Matriz EFE FODA	Documento físico y digital	Existencia del documento
	Marketing Mix	Producto Precio Plaza Promoción		
<b>FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA DENTAL CRON</b>	Incremento de ventas	Proyección del producto	Documento físico y digital	Existencia del documento
	Diversificación de mercados internos	Proyección de clientes	Documento físico y digital	Existencia del documento

## **METODOS DE INVESTIGACION**

En el desarrollo del plan de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la empresa “Cron” se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

### **CUALI - CUANTITATIVO:**

El Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Martins (2012) afirman: “El enfoque cualitativo centra su atención en las relaciones y roles que desempeñan las personas en su contexto vital, el investigador interpreta la forma como se interrelacionan los referentes sociales, sus actividades y pensamientos al ámbito social y cultural donde se desenvuelven y cómo manejan dentro de éste sus problemas individuales” (p.41)

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos existentes obtenidos mediante la aplicación de instrumentos; como lo son la encuesta o entrevista, para posteriormente usar herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Martins (2012) afirman: “La investigación cuantitativa requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p.46)

En el caso de la empresa dental “Cron”, la investigación es cualitativa porque se analizará la información otorgada en las entrevistas que se realizaran al gerente y a la persona encargada de las ventas de Cron, y cuantitativa porque se tabulará los datos arrojados en las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa dental “Cron” de la ciudad de Ibarra, con los mismos que se alcanzará un análisis externo e interno a través de un FODA.

## **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

El alcance descriptivo es la información detallada respecto a un fenómeno o problema para describir sus variables con precisión. Hernández, Fernández & Baptista (2014) aseguran que: “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80)

Con la ayuda de esta investigación se analizarán los resultados de la técnica aplicada a los clientes de la empresa dental “Cron”, con los resultados se medirá los datos y se describirá la factibilidad para desarrollar el presente trabajo mediante los resultados que se obtendrá después de realizar los diferentes estudios.

## **MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO**

Los procesos lógicos de razonamiento son fundamentales para la construcción de una argumentación se definen como herramientas metodológicas. Morán & Alvarado (2010) afirman: “El método inductivo deductivo es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario” (p.12)

El método inductivo-deductivo se utilizó para la elaboración del marco teórico, se partió por recabar información relevante, de libros, tesis y medios electrónicos, relacionada a la temática sobre planes de gestión administrativa y comercial, y su incidencia en el mejoramiento de las empresas del sector odontológico desde el punto administrativo y comercial, lo cual servirá para analizar los factores que se consideran para plantear el tema y la propuesta para el centro dental Cron; y a la vez permitirá cumplir con los objetivos establecidos.

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación genera estrategias que el investigador manipula para obtener información exacta y que se pueda interpretar. En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental.

## **DISEÑO NO EXPERIMENTAL**

Se enfocó en este diseño debido a que se realiza sin la manipulación deliberada de ninguna variable, no se realiza la manipulación manipula en forma deliberada ninguna variable. Nos basamos en la observación de los hechos tal y como se dan en su contexto real para posteriormente analizarlos.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **ENTREVISTA**

La entrevista es un acto comunicativo que se establece entre el investigador y el sujeto de estudio, tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. Palella & Martins (2012) afirma: “La entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p.119)

Dentro de la presente investigación las entrevistas se realizaron al Técnico Dental Jorge Escalante quién es el propietario de la empresa dental Cron de la ciudad de Ibarra y a la persona encargada de las ventas quienes son las personas que tienen conocimiento de cómo se encuentra la empresa actualmente.

## ENCUESTA

Una encuesta es la recopilación de datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno donde se recoge la información. Palella & Martins (2012) afirma:

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (p.123)

Con la aplicación de las encuestas que se realizaron a los 25 clientes de la empresa dental “Cron”, con los datos obtenidos, se conoció más a fondo la situación actual en el ámbito comercial, logrando implementar estrategias de tal manera que ayude al fortalecimiento de la empresa dental “Cron”.

## INSTRUMENTOS

Los instrumentos son la herramienta utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra y poder resolver el problema de la investigación. Palella & Martins (2012) afirma:

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido (p.125)

En el caso del centro dental Cron, se utilizó la guía de entrevista para establecer las preguntas acertadas para determinar la situación actual administrativa y comercial de la organización, para posteriormente mediante un diagnóstico buscar mejoras.

**Guía de entrevista:** ayudo a determinar las preguntas más idóneas para conocer la situación actual de la empresa dental Cron de la ciudad de Ibarra desde el punto administrativo y comercial.

**Cuestionario:** permitió recolectar de manera precisa la información requerida a través de diferentes preguntas elaboradas con base a inquietudes plasmadas en un cuestionario.



## **CAP. I MARCO TEÓRICO**

### **1. ANTECEDENTES DE PLANES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIALIZACIÓN**

#### **1.1 ODONTOLOGÍA**

La ciencia médica posee una serie de especialidades al servicio de los seres humanos, garantizando la salud en los diferentes sistemas del cuerpo, entre estas se encuentra la odontología, área médica dedicada al cuidado de los dientes, por lo que se define como “la especialidad médica que se dedica al estudio de los dientes y las encías y al tratamiento de sus dolencias. Esta disciplina se encarga de todo lo referente al aparato estomatognático, formado por el conjunto de órganos y tejidos que se encuentran en la cavidad oral y en parte del cráneo, la cara y el cuello (Calderón, 2016, p.18) La odontología como profesión mantiene una relativa independencia en relación con otros tipos de prácticas, independencia que por lo menos se expresa en legitimar y controlar a quienes pueden realizar dicha ocupación.

Es muy valioso los aportes que genera la odontología a las personas, principalmente garantizar la salud bucal como parte integral del ser humano, el cuidado de los dientes y tomar efectivas acciones preventivas de enfermedades de la boca, por esta razón existen tres componentes de la práctica odontológica:

1. El productor de recursos humanos. Se refiere a aquellas instituciones encargadas de formar profesionales y auxiliares odontológicos.
2. El prestador de servicios. Se refiere a aquellas instituciones o subsectores de la oferta encargados de prestar servicios públicos.
3. El legitimador o gremial. Se refiere a aquellas organizaciones cuya función consiste en legitimar la ideología profesional y propugnar frente al Estado por el monopolio operativo.

## **1.2 LABORATORIO DENTAL**

Un laboratorio dental es el lugar donde se realiza la fabricación de prótesis dentales con materiales necesarios y suficientes Fuertes (2017) afirma: “Los laboratorios de prótesis dentales son establecimientos destinados al diseño, preparación, elaboración, fabricación, modificación y reparación de prótesis dentales y aparatología, mediante la utilización de los productos, materiales, técnicas y procedimientos adecuados”. Por lo tanto, debe ser un área organizada para obtener prótesis con calidad (p.17)

## **1.3 TECNICO DENTAL**

El técnico dental es el profesional que se dedica a la fabricación de prótesis en el laboratorio dental Fuertes (2017) afirma: “El protésico dental es el profesional sanitario encargado de diseñar, fabricar y adaptar las distintas prótesis dentales, los aparatos de ortodoncia, las férulas dentales, las cubetas de impresión y otros elementos, así como de repararlos en caso de rotura o desgaste”. De tal manera que el técnico dental trabaja con el odontólogo y recibe las respectivas instrucciones (p.13)

## **1.4 PRÓTESIS DENTALES**

La práctica de la prótesis dental, tenía un procedimiento empírico hasta la década de los cincuenta lo que generaba problemas al paciente, al momento de una selección de alimentos reduciendo la capacidad de ingesta en algunos pacientes, “la funcionalidad bucal debida a la pérdida de dientes en los adultos puede ser disminuido por el uso de prótesis, para mejora la autopercepción de salud bucal que a su vez afecta la calidad de vida de este grupo de población” (Esquivel, 2012, p.74). En este aspecto, la principal motivación a parte de la estética para el uso de una prótesis es recobrar la movilidad total de la boca para

sus procesos básicos como lo es masticar correctamente los alimentos y contribuir en la ingesta adecuada que garantice la salud.

Por otra parte, se plantean las siguientes generalidades que se describen:

**PRÓTESIS DENTAL:** Es la ciencia y el arte de reemplazar con adecuadas restauraciones las porciones coronarias o los dientes naturales perdidos y sus partes asociadas de tal modo que establezcan la función, la estética, la comodidad y la salud del paciente.

La prótesis dental se divide en dos ramas que son:

Prótesis Total y Prótesis Parcial

**1.4.1 PRÓTESIS TOTAL:** Es la parte de la prótesis dental que reemplaza todos los dientes de un arco dentario por medio de una restauración musco – soportada.

La prótesis parcial a su vez se divide en prótesis parcial fija y prótesis parcial removible.

**1.4.2 PRÓTESIS PARCIAL FIJA:** Es aquella parte de la prótesis parcial que reemplaza uno o más dientes o la porción coronaria de un diente por medio de restauraciones cementadas a dientes remanentes y que no pueden ser removidas voluntariamente por el paciente (Fabara, 2000, p.3)

**1.4.3 PRÓTESIS PARCIAL REMOVIBLE:** Es aquella parte de la prótesis parcial que se encarga de reemplazar los dientes perdidos y ha sido diseñada para que pueda ser fácilmente colocada y retirada por el paciente. De tal manera, “La prótesis parcial removible es la rama de la prostodoncia cuya función es reemplazar los dientes perdidos y los tejidos orales vecinos, por medio de un aparato que el paciente puede remover e insertar a voluntad” (Rondón, 2006, p.1)

Por lo tanto, las prótesis parciales fabricadas por “Cron”, para lograr funcionalidad deben constar de 4 factores fundamentales tales como retención, soporte, estabilidad y fijación porque es un elemento artificial dirigido a

reemplazar dientes ausentes ya sea por higiene o lesiones, la ventaja que tienen es que pueden ser extraídas de la boca con facilidad para su respectiva limpieza excepto la prótesis parcial fija ya que es cementada o atornillada. La empresa “Cron” ha brindado sus servicios durante 27 años lo que ha sido de gran ayuda para mejorar la salud oral de las personas mejorando así la funcionalidad y estética dental además ayudando a mejorar la vocalización (el habla). El encargado de fabricar las prótesis dentales es el técnico dental que es quién recibe indicaciones por parte del odontólogo/a y su lugar de trabajo es un laboratorio dental.

## **1.5 PLAN**

Un plan son todas las consideraciones que se deben tomar para poder emprender y garantizar una determinada inversión, es a través de los planes que se pueden tomar una serie de previsiones en el área estratégica y marca la pauta de acción de cada empresa o institución. En tal sentido, “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan” (García, 2017, p.4)

El plan debe constituirse en un medio de información y comunicación para motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiendo entusiasmo y optimismo, incluso a quienes vayan a facilitar el financiamiento del desarrollo de las actividades operativas. Un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una actividad, no es algo donde la improvisación prevalece, son ideas sistematizadas que permiten tomar una serie de previsiones para momentos futuros.

De tal manera, un plan es una herramienta necesaria cuando se quiere empezar un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional de la persona y el alcance del proyecto. Para empresas ya establecidas, un plan bien planteado puede ayudar a mejorar algún aspecto comercial, productivo, organizativo o

financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

## **1.6 GESTIÓN**

La gestión es un término empleado en el área de la administración de empresas, de ella depende el funcionamiento adecuado de los diferentes departamentos, generando la distribución de responsabilidades en el personal de acuerdo con sus capacidades y de los diferentes recursos con el fin de garantizar la optimización de los mismos, en este sentido, se expone:

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada, 2011, p.116)

La gestión de una institución depende de una serie de factores que se vinculan con el estilo de liderazgo del gerente, el cumplimiento de las tareas asignadas por parte del personal que garantiza la operatividad de la empresa. Es por esta razón que se considera la gestión un verdadero arte a la hora de manejar tanto el personal como los recursos a fin de poder alcanzar los diferentes objetivos de la organización. Aquella empresa que lleve a cabo una gestión óptima siempre tendrá mejores resultados en la producción y servicios, en la logística como en el mercado realizando buenas ventas y retribuyéndosele con un buen margen de ganancia.

## **1.7 PLAN DE GESTIÓN**

Un plan de gestión, es una actividad que realiza la gerencia con el propósito de organizar varias actividades que permitan mejorar la empresa y orientarla al logro de sus objetivos institucionales, entonces podemos decir que un plan de gestión "Es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir y controlar una

organización” (Aljure, 2015, p.27) De tal manera, la gestión persigue definir los objetivos de la organización y permitir alcanzar los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente. Para ello se deben considerar las características y las circunstancias internas y externas de la organización empresarial, ya sea pública, privada, mixta o simplemente una organización no gubernamental (ONG).

De tal manera, que las instituciones se proponen ser cada día más eficiente en sus servicios, por esta razón, se diseñan planes de gestión que pueden estar vinculados a periodos a largo, mediano y corto plazo, su objetivo principal es generar la mayor cantidad de beneficios en el aspecto estructural, económico, y operativo de las empresas.

Po lo tanto, las empresas deben buscar la posibilidad de implementar planes de gestión que beneficien la operatividad del cumplimiento de las diversas tareas que se realizan en las líneas de producción, para el fortalecimiento de la empresa “Cron” de la ciudad de Ibarra en el área de servicio odontológico para garantizar la producción y servicio que satisface la demanda de los clientes en el mercado, así como la permanencia de la empresa en el tiempo.

Las grandes ventajas que genera la implementación de un plan de gestión dentro de las organizaciones es el poder clasificar al personal de acuerdo a sus funciones, cada quien según sus capacidades, distribuyendo de manera equitativa el trabajo entre los miembros del personal, ayuda a que cada uno de los empleados puedan comprender la filosofía de la institución, es decir, alcancen a entender los objetivos institucionales y puedan trabajar para alcanzarlos bajo un ambiente adecuado, se podrá realizar un diagnóstico de la empresa y se podrá jerarquizar los problemas que afectan el funcionamiento para de este manera plantear estrategias que impacten estos conflictos; la empresa “Cron” está en el deber de poner en práctica un plan de gestión administrativa y comercial para fortalecer su competitividad en el sector odontológico en la ciudad de Ibarra.

## 1.8 ADMINISTRACIÓN

Es muy importante dejar en claro el término administración, por lo que se presentará de acuerdo a varios autores. La administración “es el conjunto de toma de decisiones que debe tomar una organización, que le permitan alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo” (Palacio, 2017, p.10) A través de la administración de las empresas se permite realizar planificar actividades, organizar el personal y recursos, ejecutar las acciones planificadas y desplegar mecanismos de control que permitan evaluar el logro o no de las metas trazadas, para no dejar lugar a las improvisaciones que afectan la seriedad de las empresas.

El fin principal de la administración es el poder obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser de carácter económico o social dependiendo de los fines perseguidos por la organización, en el caso de la empresa “dental cron” de la ciudad de Ibarra, es el de poder hacerse competitiva en el sector administrativo para planificar, organizar, direccionar y controlar las actividades de la empresa. En este mismo orden de ideas se plantea:

La administración una ciencia social que en ocasiones se auxilia de conocimientos técnicos, y cumpliendo con el orden constitucional y reglamentario que del mismo se deriva, forma sus principios, reglas y normas a efecto de aprovechar el esfuerzo cooperativo y coherente del personal humano, recursos materiales y científicos para lograr que con el mismo se incremente la productividad y la producción de una empresa que labora bienes para la satisfacción de las necesidades colectivas, con carácter especulativo. (Galindo Camacho, 2016, p.12).

Es muy importante lo que plantea la administración, ya que a través de los esfuerzos de sus trabajadores se pueden coordinar para lograr alcanzar objetivos institucionales que eleven los niveles de competitividad. La administración es una ciencia social que persigue objetivos de carácter organizacional, orientando a todos los actores involucrados en la producción de

determinada organización o empresa para elevar las capacidades de producción, maximizando los alcances y reduciendo los costos operativos, siempre siguiendo una planificación bien estructurada, esto es lo que se pretende a través de un plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa “Cron” en la ciudad de Ibarra.

## **1.9 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración como ciencia tiene una serie de fundamentos que dirigen su accionar el cual está orientado a proveer controles de funcionamiento operativo dentro de las empresas, entre los principales fundamentos se encuentran:

### **1.9.1 PLANEACIÓN:**

La planificación es un proceso muy necesario que debe requerir tiempo e ingenio para su concreción, es decir “es la primera etapa del proceso que se lleva a cabo. En la planificación se determinan objetivos y metas para los diferentes sectores de la organización y la definición de los medios para lograr su cumplimiento” (Camacho, 2006, p.38) En esencia, se formula una planificación o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

La planificación es el paso inicial de todo un proceso complejo pero que a su vez es altamente necesario, la planificación es el único mecanismo que evita las improvisaciones dentro de las empresas e instituciones y transmite una sensación de seguridad a los empleados y clientes.

### **1.9.2 ORGANIZACIÓN:**

Una vez concretado el plan general de actuación, se pretende a realizar la organización, es otro paso determinante porque en él se afinan los recursos y actores que ejecutaran las diferentes tareas planteadas. Por lo que la organización se puede especificar:



Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido determina, en buena medida, el que, los planes sean integralmente apropiados. A su vez los objetivos que se persiguen y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características de la organización (Camacho, 2006, p.39)

La organización dentro de la empresa es necesaria para la distribución adecuada del personal en sus diferentes funciones, de acuerdo al perfil y capacidades de cada uno, al tiempo que se asignan las responsabilidades presupuestarias con el propósito de orientar las acciones hacia el logro de los objetivos que la empresa se haya trazado en el proceso inicial de planeación.

### **1.9.3 DIRECCIÓN:**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos planeación y de la segunda etapa de organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea, en tal sentido se expone que:

La dirección viene a ser el resultado de los esfuerzos de los miembros de una organización que esta logra cumplir, para poder lograr sus propósitos; de allí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. Los conceptos que envuelven la dirección (motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación) son fundamentales para el éxito de una dirección empresarial (Camacho, 2006, p.40)

Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente por hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en diferentes acciones como dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a

mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia compensación. A este trabajo se le llama ejecución, por otro lado, la dirección se considera un arte, no todos los gerentes están en las capacidades de desenvolverse como directores, aquí juega un papel importante el carácter de cada sujeto.

#### **1.9.4 CONTROL:**

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por lo tanto, se puede decir que el control es:

Medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planteamiento (Camacho, 2006, p.41)

El cumplimiento de los fundamentos de la administración en una empresa orienta sus acciones a la creación y aplicación de un plan de gestión administrativa y comercial que permita fortalecer los diferentes departamentos operativos para elevar la calidad del servicio que ofrece al colectivo de clientes en el mercado.

Los procesos gerenciales son elementos que deben ser considerados por la gerencia de cualquier institución o empresa y en especial cuando de servicios odontológicos se refiere ya que se deben manejar una serie de departamentos en el área administrativa, proveedores, odontólogos e imagen institucional; todo esto debe estar perfectamente organizados para poder ofrecer el mejor servicio a sus clientes, el éxito o fracaso depende principalmente de las acciones ejercidas por el gerente, es donde surge con mayor importancia el diseño de un plan de gestión administrativa y comercial para su fortalecimiento competitivo en áreas administrativas y de servicio de la empresa "Cron".

## **1.10 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN**

Es valioso para la investigación que se está desarrollando poder describir una de las principales teorías que han ido evolucionando durante el correr del tiempo en el campo de la administración, a continuación:

### **1.10.1 TEORÍA X / Y:**

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La teoría (Y) supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría (Y), la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador (Camacho, 2006, p.94-95)

El enfoque de la organización es de innovación y creatividad. El concepto de la organización es de positivos (Y) y negativos (X). La concepción del hombre es de un ser individual y social. La teoría X lleva a las personas a hacer exactamente lo que la organización pide que haga, ya que se da en forma de imposición. La teoría (Y) desarrolla un estilo de administración muy abierto y extremadamente democrático. Autócrata = (X) versus Autocontrol= (Y).

Partiendo de la teoría administrativa expuesta se debe considerar sus aportaciones teóricas para el diseño de un plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa "Cron" de la ciudad de Ibarra, partiendo de las consideraciones que la gerencia debe tener para con sus empleados, ya que ellos son los que generan la operatividad de la misma en

todas las áreas de su funcionamiento administrativo, técnico, de servicio odontológico, entre otros.

## **1.11 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa se encuentra presente en cualquier actividad por pequeña que esta sea. Sin el debido proceso administrativo, sería imposible producir bienes y servicios para el consumo y satisfacción de las necesidades de la sociedad; en este orden de ideas, se explica que “La gestión administrativa se conoce como la acción de diseñar y manejar el entorno para el buen funcionamiento de una organización o de un proceso, dirigiéndolo hacia una meta mediante objetivos específicos” (Barrios, 2017, p.117) Por lo tanto, la gestión administración es un proceso distintivo en el que se planea, organiza, ejecuta y controla, las diferentes acciones que se desempeñan para determinar y lograr objetivos.

En este sentido, la gestión administrativa es un proceso que vincula los diferentes elementos de la gerencia para poder planificar estrategias, organizar la empresa, ejecutar las estrategias en tareas definidas y controlarlas a través de los procesos de evaluación, lo que permite la consolidación secuencial de las instituciones por el logro de objetivos.

## **1.12 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión empresarial es lo que hace a la dinámica de una economía de mercado, dicha gestión remite a la capacidad de un individuo, esto significa que recae en el empresario el rol de dar cuentas de las oportunidades económicas y a partir de esa visión movilizar el capital hacia la misma. La gestión empresarial es importante porque “orienta la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.” (Benavides, 2011, p.13). La gestión empresarial es muy importante porque

garantiza que la oferta cubra la demanda, en este caso actividades de producción, se destaca en la búsqueda de innovaciones que se traducen en nuevas y mejores formas de producir.

### **1.13 ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Caicedo (2017), realizar un diagnóstico situacional de las empresas e instituciones, permite el abordaje sistemático y jerarquizado de los focos críticos y de este modo poder diseñar un plan estratégico adecuado que facilite la operatividad de las instituciones garantizando la satisfacción completa de los clientes y la promoción de la imagen institucional para ser ofertada al público exterior.

Según Betancourt (2017) , la importancia de poder conocer el contexto en el cual se desarrollan las actividades de cada empresa, sirve para realizar un adecuado diagnóstico endógeno de la empresa y poder conocer su posicionamiento en relación con los demás competidores del ramo odontológico; toda esta información bien sistematizada permite la construcción de un plan de acciones estratégicas que favorecen las operaciones comerciales y de servicio que ofrece la empresa a sus clientes, haciéndola rentable y permanente en el tiempo.

### **1.14 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos, en tal sentido un plan estratégico “es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir y controlar una organización” (Aljure, 2015, p.27)

### **1.14.1 MISIÓN INSTITUCIONAL**

Este elemento, es la razón de ser de la empresa u organización, que sintetiza los principales propósitos estratégicos, por lo que podemos decir que “consiste en la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual condicionará sus actividades futuras. Proporciona unidad, sentido de dirección en las estrategias” (Palacios, 2018, p.61) Es decir, la misión guía a la institución para que pretenda lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. Por lo tanto, para formular la misión se responde interrogantes tales como:

¿Quiénes somos? Se describe la identificación institucional.

¿Para qué existimos? Se orienta a la propuesta de producto y/o servicio que se va a ofrecer a un mercado.

¿A quién servimos? Se focaliza a los grupos de interés, beneficiarios de los resultados que obtenga la empresa.

¿Qué nos hace diferentes? Esta pregunta está encaminada al valor agregado que le podemos dar a nuestro producto y/o servicio con relación a nuestra competencia (Louffat, 2013, p.5)

### **1.14.2 VISIÓN INSTITUCIONAL**

Este elemento, es una imagen clara del futuro deseado de la empresa a largo plazo, por lo que la empresa debe estar comprometida a su realización, en tal sentido, “es el acto de verse en el tiempo y el espacio. “Debe ser amplia, posible y concreta. Hace referencia a la representación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía y brújula, prepara y da imagen a la empresa” (Palacios, 2018, p.63) De tal manera que la misión y la visión se complementan y se sostiene en el tiempo.

Así mismo, las preguntas van acorde a las de la misión, pero con proyección al futuro tales como:

¿Quiénes seremos? Se describe la identificación institucional, con la evolución de la misma en su ciclo de vida.

¿Para qué existiremos? Se orienta a la cobertura de las necesidades de los clientes actuales y futuros.

¿A quién serviremos? Se focaliza en los niveles de importancia de los grupos de interés en el futuro.

¿En qué nos diferenciamos? Esta pregunta está encaminada a las nuevas propuestas de generación al valor agregado que le podemos dar a nuestro producto y/o servicio buscando la satisfacción de los clientes (Louffat, 2013, p.5)

### **1.14.3 VALORES INSTITUCIONALES**

Los valores dentro de una institución sirven como el código de ética de cada uno de los empleados, van tomados de la mano de la misión y la visión institucional que al practicarse internamente crean una cultura organizativa que distingue a cada empresa, en este sentido se expresan de la siguiente manera:

Son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo las cuales la empresa u organización debe operar. La práctica de los valores es lo que permite actualizar la dignidad de una organización, da significado y sentido a su existencia. De allí surge la idea de que “las empresas deben ser responsables en un marco de moralidad elemental” (Amarista, 2004, p.45)

Estos elementos institucionales deben ser desarrollados en el diseño del plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa “Cron” de la ciudad de Ibarra y permitirán marcar una dirección estratégica en los empleados hacia donde se apunta la empresa. De tal manera que la empresa logre reconocimiento y sea más competitiva en el mercado reflejándose en los niveles de preferencia de los clientes.

## **1.15 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Según Orbes (2014), en su trabajo de Planeación estratégica afirma “Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz”. De tal manera, que están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un determinado tiempo (p.41)

Por lo tanto, para formular los objetivos estratégicos se responde interrogantes tales como:

¿Dónde queremos ir?

¿Qué resultados esperamos lograr?

## **1.16 GESTIÓN COMERCIAL**

La gestión comercial es la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.

La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado. Si analizamos esto desde el punto de vista del proceso productivo, la función o gestión comercial constituiría la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma (Herrero, 2011, p.151)

Por otro lado, la gestión comercial no sólo es la última etapa de proceso empresarial, ya que contemplada así cumpliría únicamente una función exclusiva de venta y, sin embargo la gestión comercial comprende desde el estudio de mercado hasta llegar a la venta o colocación del producto a disposición del



consumidor o cliente, incluyendo las estrategias de venta, y la política de ventas en el ámbito empresarial (todo lo referente a fijación de objetivos, sistema de incentivos para el caso de que sean alcanzados tales objetivos y, en su caso, el control del incumplimiento así como el grado y las causas del mismo).

## **1.17 MARKETING**

El marketing ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficio para las empresas que se sirven de ella para desarrollarse. Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados.

En este orden de ideas el marketing, “es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado” (Muñiz, 2014, p.12)

El marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlas y defenderse; por otro lado, el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Dentro de las acciones a considerar en el plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa “Cron” de la ciudad de Ibarra, se debe involucrar serios estudios de mercadeo que permita conocer sus fortalezas y debilidades en relación a sus competidores en el ramo, ya que al conocer el mercado podrá diseñar una serie de estrategias que promuevan la empresa con mayor eficiencia.

### **1.17.1 LA IMPORTANCIA DEL MARKETING**

El marketing durante su evolución ha generado numerosas ganancias a empresas e inversionistas, por esta razón, la palabra es utilizada por las empresas y medios de comunicación; “la realidad nos demuestra lo contrario, imprimir una dinámica de marketing encuentra un fuerte rechazo en muchas empresas, especialmente en determinados colectivos muy importantes” (Muñiz, 2014, p.15) Este rechazo es debido a que numerosas personas consideran el marketing como una herramienta que permite vender cosas sin valor a elevados precios.

El marketing exitoso crea demanda para los productos y servicios, lo que a su vez crea empleos y permite a las empresas participar más activamente en actividades socialmente responsables. “El marketing no es para engañar, sino para ayudar; no es un sortilegio, sino una serie de herramientas de trabajo; no hace milagros, sino que marca las directrices para realizar un trabajo duro y consciente (Muñiz, 2014, p.15) El uso del estudio del mercado es realmente necesario para comprender los estados cambiantes, preferencias y tendencias de los consumidores, esto hace posible comprenderlos y ofrecerles productos que permitan satisfacer sus necesidades.

### **1.17.2 CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING**

Básicamente, el marketing tradicional es el que se realiza a través de soportes físicos. Es la modalidad de mercado que hemos conocido hasta antes de la llegada de las nuevas tecnologías al campo de las estrategias de mercado. Sin embargo, para precisar aún más el concepto, conviene señalar las siguientes características:

- Está centrado en las características del producto o servicio.
- Establece contactos esporádicos con los clientes.
- Su objetivo es el aumento constante del número de ventas.
- Busca la ganancia inmediata de la empresa.

- Utiliza la publicidad directa y con un enfoque masivo.
- Comunicación unidireccional: de la empresa hacia el cliente.
- Se enfoca en la relación calidad-precio.
- Las posiciones del cliente y del vendedor varían poco.
- La calidad del producto depende del personal; no del cliente.

## 1.18 MARKETING MIX

Según Kotler & Armstrong (2003) Cuando las “4Ps del marketing mix se diseñan y alinean de manera óptima, la venta se vuelve menos desafiante a medida que los clientes se sienten atraídos por las propuestas de valor. En el marketing 4.0 de un mundo conectado, el concepto de marketing mix evoluciona para dar cabida a una mayor comunicación y participación de los clientes” (p.63)

**PRODUCTO:** Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, Etc.

**PRECIO:** Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es que genera rentabilidad. Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hacen es generar egresos. Dentro de sus variables están: Descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, Etc.

**PROMOCIÓN:** Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

**PLAZA DE DISTRIBUCIÓN:** Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se

utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura. (Kloter, 2003, p.63)

El marketing mix es un instrumento imprescindible se enfoca en el cliente por lo que la empresa dental “Cron” se basara en esta herramienta para desarrollar el plan de gestión administrativo y comercial, planteando conocer la satisfacción de los clientes, el precio, la comodidad al realizar la adquisición de los productos y el canal de distribución más efectivo.

## **1.19 CINCO FUERZAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas de Porter ayudan en el diagnóstico de escenarios comerciales permiten evitar errores que pueden generar los modelos tradicionales al hacer un plan estratégico. Estos también ayudan a enfrentar la incertidumbre y subjetividad, estas fuerzas se conocen como amenazas de los nuevos competidores, rivalidad entre competidores, de los proveedores, poder de negociación, poder de negociación de los clientes y las amenazas de servicios y productos sustitutos, en este sentido se exponen cada una de ellas:

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos competidores que generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir; así como la llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos que agitan la competencia (Cristerna, 2013, p.74)

Con la llegada de nuevos competidores al mercado, las empresas se ven en la obligación de ser generosas con sus clientes al generarles mayores beneficios, como consecuencia las empresas se ven en la obligación de mantener los precios y en otros casos en bajarlos con el fin de generar un impacto sobre la competencia. De este modo se puede observar la siguiente fuerza.

La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios (Cristerna, 2013, p.74)

Esta fuerza involucra un factor determinante para la creación de mercancía, los proveedores, estos son realmente muy poderosos porque la industria depende totalmente de ellos, del cumplimiento de la materia prima o productos elaborados. Los proveedores afectan altamente las empresas cuando los estos ofrecen productos muy diferentes, cuando no hay un producto sustituto y cuando el proveedor se integra a la industria.

La tercera fuerza es el poder de los compradores, de los que los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto. Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo (Cristerna, 2013, p.75)

Los clientes o compradores tienen un poder absoluto en sus manos, ya que emplean su influencia para presionar reducciones en el costo de los productos, si son sensibles al precio puede producir el producto que le compran al proveedor y negociar sobre otros participantes de la industria.

La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos estos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto, ya que la forma en la que aparecen es inesperada y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo (Cristerna, 2013, p.75)

Una fuerza que amenaza de manera constante la industria y el mercado son los productos y servicios sustitutivos; los cuales pueden afectar en el sentido, que pudieran retrasar sus servicios determinados y pondría en serios riesgos la producción de determinado producto, también viene a generar conflictos cuando estos servicios se contraen colapsando la cadena productiva, retrasando así la puesta en el mercado de un producto determinado.

La quinta fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad, y mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder. O las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio. Los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes (Cristerna, 2013, p.75)

Esta fuerza es la que crea la dinámica y la diversificación de los productos y servicios en el mercado, los empresarios desarrollan estrategias de reducción de los precios para mostrarse más atractivos a los consumidores quienes son el objetivo central de toda la lucha comercial que se desarrolla, procurando ser a través de sus campañas promocionales y servicios los preferidos como opción número uno en los clientes.

La empresa dental “Cron” utilizara las cinco fuerzas de Porter para realizar un análisis externo, es decir, el nivel de competencia, de tal manera que ayudara a diferencias que tipo de estrategias tendremos que desarrollar para que la empresa logre crecimiento.

## **1.20 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

Estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias

buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

### **1.20.1 DIFERENCIACIÓN**

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. Se busca ser el preferido del cliente, con el fin de poder subir los precios y ellos pagarán porque su preferencia como consumidores.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia. Las desventajas de utilizar esta estrategia son el riesgo de que la competencia llegue a copiar rápidamente las características distintivas del producto, y que los consumidores no las valoren lo suficiente (Loor, 2016, p.98)

### **1.20.2 ENFOQUE**

Según Jáuregui (2016) afirma “Esta estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente”

### **1.21 FODA**

La matriz FODA, es una herramienta demostrativa muy empleada en las instituciones y empresas para la realización de un diagnóstico serio y sistematizado, que les permita conocer a profundidad las diferentes áreas en las

cuales la organización se está manejando, desde el exterior como del interior de la misma, en este sentido se expone de manera operativa el concepto de FODA:

Es una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica, y dada su importancia (Rojas, 2009, p.55)

La matriz operacional FODA, permite conocer de manera detallada las condiciones en las que se encuentra realmente la empresa, a través de ella se profundiza el diagnóstico operativo en todos los diferentes departamentos internos y se puede apreciar desde la perspectiva externa la manera en que los clientes y la comunidad en general puede a concebir la empresa desde los públicos externos, en tal sentido, la FODA analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que se requiere especificar cada uno de los siguientes elementos contentivos:

**FORTALEZA:** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos.

**DEBILIDADES:** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos.

**OPORTUNIDADES:** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o



tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, entre otros.

**AMENAZAS:** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva (Rojas, 2009, p.55-56)

La aplicación de la FODA en las instituciones permite realizar un análisis de las fortalezas, que son las áreas fuertes internas, oportunidades que tiene que ver con las condiciones externas que vendrían a favorecer la empresa, las debilidades por su parte se relacionan a los factores internos que atentan con la productividad y las amenazas que son factores exógenos a la institución. Es necesario que la gerencia realice un serio análisis situacional a través de la FODA para poder dar dirección al plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa "Cron" de la ciudad de Ibarra.

## **1.22 ORGANIGRAMA**

Según Fleitman (2000), define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría" (p.246)

## **1.23 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

Según Ordoñez & Suarez (2016), el manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una organización. (p.9)

## **1.24 MANUAL DE FUNCIONES**

Según El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño.

## **1. 25 DIAGRAMAS DE FLUJO**

Según Galloway (2002), en su libro Mejora continua de procesos afirma lo siguiente: “Los diagramas de flujos son una de las técnicas más útiles para la mejora continua de los procesos. En este libro se explica paso a paso cómo elaborar, analizar y mejorar procesos. Con ello se contribuye a reducir costes y a aumentar la satisfacción de clientes y empleados (p.13)

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I

- A través del análisis de los antecedentes de planes administrativos y comerciales existentes, se logró identificar las bases para el desarrollo de la investigación, demostrando que los planes de gestión administrativa y comercial han llevado al éxito a la empresa que lo ha implementado.
- A través del marco teórico sé que diagnostico que, mediante unas buenas bases teóricas, la práctica y la implementación de un plan de gestión administrativo y comercial es importante para analizar la situación actual de la organización y crear estrategias administrativas y comerciales acorde a las necesidades empresariales y del mercado laboral que permiten el fortalecimiento empresarial.
- La buena gestión administrativa y comercial puede llevar a un crecimiento exponencial, por lo que se debe encaminar a las empresas que ofertan productos y servicios dentales, a llevar a cabo un plan de gestión administrativa y comercial como en muchas empresas nacionales e internacionales, que han alcanzado el éxito laboral.

## **CAPITULO. II DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presenta el desarrollo metodológico de la investigación que contempla los aspectos siguientes:

1. Entrevista dirigida al gerente y vendedora de la empresa dental Cron de la ciudad de Ibarra con el fin de caracterizar la situación actual de la empresa.
2. Encuestas dirigidas a los clientes de la empresa para determinar la comercialización de prótesis dentales e insumos odontológicos.
3. La Metodología para realizar el diagnostico estratégico se realizó a través las cinco fuerzas de Porter, Matriz EFE Y EFI con las cuales se determinarán los factores internos y externos de la empresa, los cuales se plasmarán en una matriz FODA para formular las estrategias capaces de optimizar y reforzar los procesos internos tomando como referencia los criterios de la empresa dental Cron.
4. Metodología a emplear en el plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental Cron.
5. Validación de resultados de la investigación.

#### **2.1 IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN**

##### **POBLACION O UNIVERSO**

La población o universo que se presentará en la presente investigación estará enfocada al Gerente, secretaria quien además se encargada de las ventas y a los 25 clientes de la organización.

Por lo tanto, al ser una muestra menor a 50 personas se realizará un censo a través de entrevistas tanto al gerente como a la secretaria y encuestas a los clientes de la organización.

## **2.2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y VENDEDORA DE LA EMPRESA**

La aplicación de la entrevista al gerente de la empresa y a la persona encargada de las ventas fue importante para conocer la situación actual de la empresa en lo que respecta a lo administrativo, para que de esta manera se puede establecer estrategias para mejorar los procesos y procedimientos de la empresa.

Los resultados de la entrevista aplicada se analizarán a continuación:

### **ENTREVISTA AL GERENTE**

#### **PLANEACIÓN**

**1. ¿Cron tiene definida su misión, visión y objetivos estratégicos?**

Hasta la actualidad no tengo definida una misión, visión y objetivos estratégicos, no tengo los conocimientos necesarios de cómo definirlos.

**2. ¿Cron cuenta con políticas y valores corporativos para ejecutar su trabajo?**

El laboratorio Cron no cuenta con políticas ni valores corporativos, cuando inicié con las actividades no pensé en crearlos.

**3. ¿Cron ejecuta su gestión en base a planes administrativos y comerciales?**

El laboratorio Cron no ha implementado planes administrativos ni comerciales debido a la falta de conocimiento sobre administración y comercialización. Lo que se ha venido haciendo es netamente empírico.

**4. ¿Cron tiene definidas estrategias administrativas y comerciales?**

Al momento no contamos con estrategias administrativas tampoco estrategias comerciales, pero me gustaría definir las ya que el mercado ha

incrementado en los últimos 5 años y no tengo el control total de la empresa.

## **ORGANIZACIÓN**

### **5. ¿El negocio dispone de un procedimiento que le permita la utilización adecuada de los recursos materiales?**

El negocio no cuenta con un procedimiento adecuado por lo que en ocasiones se desperdician los recursos materiales, causando más gastos en menor producción.

### **6. ¿Cron cuenta con un proceso eficaz para ejecutar la elaboración de las prótesis?**

El proceso que se utiliza es que en la elaboración en lo que respecta al acabado de las prótesis dentales se la hace en grupo, es decir, según el tipo de prótesis dental requerida, de esta manera utilizamos mejor los recursos materiales y humanos.

### **7. ¿Cron dispone de un procedimiento que le permita la recepción y entrega de trabajos?**

Cron no cuenta con un procedimiento establecido en el que conste la recepción y entrega de trabajos, es decir en donde se pueda verificar el nombre del cliente, fecha de entrega, tipo de prótesis dental y si ha sido cancelada en su totalidad o no.

### **8. ¿Cron cuenta con un organigrama estructural donde este la representación gráfica de la estructura de la empresa?**

El negocio no tiene un organigrama estructural de la empresa.

### **9. ¿Cron cuenta con organigrama funcional donde estén las funciones de la empresa?**

Cron no cuenta con un organigrama funcional, pero me gustaría tener uno ya que así se podría definir claramente las funciones de los trabajadores por lo que estarían claramente orientados al que hacer.

## **DIRECCIÓN**

**10. ¿Cron cuenta con un procedimiento que les permita intervenir a los empleados en la toma de decisiones?**

El laboratorio Cron no tiene ningún procedimiento para que los empleados intervengan en la toma de decisiones, al momento como jefe soy quien toma las decisiones en beneficio de la empresa.

**11. ¿El equipo de trabajo de la empresa es recompensado por alcanzar metas de trabajo?**

El trabajo de los empleados si es recompensado con bonificaciones salariales.

**12. ¿Se realizan planes para el desarrollo de las capacidades del personal?**

No se realizan planes para el desarrollo del personal, pero si me gustaría desarrollar estos planes para determinar las capacidades que tiene el personal de Cron.

## **CONTROL**

**13. ¿Cron cuenta con procedimientos de control para la compra de insumos y materiales?**

Cron no cuenta con un procedimiento de control del uso de materiales por ende tampoco puede saber lo que tiene o lo que está faltando con exactitud, por lo que en ocasiones existen problemas de insumos disponibles.

**14 ¿Cron cuenta con indicadores de desempeño del personal?**

No, cuenta con indicadores, pero si requiere de estos para poder medir como la institución está alcanzando sus objetivos y metas.

**15. ¿Cron dispone de un control del uso de insumos para la elaboración de trabajos odontológicos?**

El negocio no cuenta con algún tipo de control sobre el uso de insumos, por lo que en muchas ocasiones solo el día que falta sé que tengo que hacer la reposición, sin embargo, me gustaría tener el control para adquirir los insumos con anterioridad y evitar contra tiempos.

**16. ¿Cron cuenta con un control del tiempo de entrega de trabajos?**

Cron no cuenta con un control del tiempo de entrega de las prótesis dentales por lo que en ocasiones existen contratiempos a la hora de entrega porque no se puede entregar los trabajos a la misma hora en diferente lugar.

## **ENTREVISTA SOBRE LA VENTA DE INSUMOS ODONTOLÓGICOS**

### **PLANEACIÓN**

**1. ¿Cuenta Cron con un indicador para la gestión de las ventas?**

Lo que hacemos es anotar manualmente en cuadernos.

**2. ¿Cron planifica los tiempos de entrega de los insumos odontológicos?**

Los tiempos de entrega no todas las veces son planificados.

**3. ¿Con que frecuencia se realiza la reposición de insumos odontológicos?**

La reposición de insumos odontológicos se la realiza mensualmente, o cuando existe mayor demanda se lo hace quincenalmente.

**4. ¿Cron tiene definidas estrategias comerciales?**

Actualmente Cron no tiene definidas estrategias comerciales, aunque cuenta con un fan page el cual no se maneja mucho.



## **ORGANIZACIÓN**

### **5. ¿Cómo direcciona Cron la realización del pedido o compra de materias primas?**

El gerente de la empresa se desplaza hasta las ciudades donde adquiere la compra de materia prima.

### **6. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los pedidos de los insumos?**

El tiempo promedio de entrega es a la hora establecida por el cliente a partir del pedido.

### **7. ¿Cómo organiza Cron las estrategias de venta de insumos odontológicos?**

Debido al desconocimiento sobre la creación de estrategias, Cron no tiene establecido estrategias de venta de insumos.

## **DIRECCIÓN**

### **8. ¿Quién se encarga de la adquisición de los insumos odontológicos?**

La persona quién se encarga de la compra es el dueño de la empresa quien lo hace en Quito o Pasto - Colombia.

### **9. ¿Existe alguien que supervise el tiempo de entrega de los insumos odontológicos?**

Como encargada de la venta de insumos soy quién supervisa la venta, entrega y cobranza de los insumos odontológicos.

**10. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para el control de las ventas?**

No cuenta con un procedimiento establecido, actualmente lo que hago es anotar manualmente en un cuaderno el producto vendido, día de venta, cantidad, precio y si es a crédito o es cancelado en efectivo.

**11. ¿En la empresa existe alguien que se encargue de direccionar las estrategias?**

Cron no tiene nadie quién dirija las estrategias ya que no se han desarrollado estrategias.

## **CONTROL**

**12. ¿La empresa cuenta con un registro de datos sobre el control de entrada y salida de los insumos odontológicos?**

El negocio no cuenta con un registro de datos como lo dije antes se lo hace manualmente en un cuaderno, por lo que sería necesario un registro de entrada y salida para saber lo que se ha vendido y con lo que se cuenta.

**13. ¿La mercadería que entra y sale del local es debidamente controlada?**

No, no existe ninguno proceso que controle la entrada y salida de los insumos odontológicos.

**14. ¿La empresa cuenta con una gama de productos?**

Al momento cuenta con productos para laboratorio dental y odontología general, por lo que debería implementar productos para las diferentes ramas de la odontología.

**15. ¿Cómo define la acogida de los productos que oferta?**

Puedo afirmar que los productos tienen buena acogida, esto se debe a que en ocasiones los clientes prefieren Cron al momento de adquirir los productos.

**16. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?**

El número de clientes ha ido incrementando en los últimos años, también puedo decir que, debido a la demanda, los clientes actuales recomiendan traer más cantidades.

## **2.3 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

La aplicación de la encuesta a los 25 clientes de la empresa dental Cron, fue importante para conocer la satisfacción que tienen sobre los productos y servicios que la empresa oferta para posteriormente establecer estrategias para mejorar los productos y servicios de la empresa.

Los resultados de encuesta aplicada se analizarán a continuación:

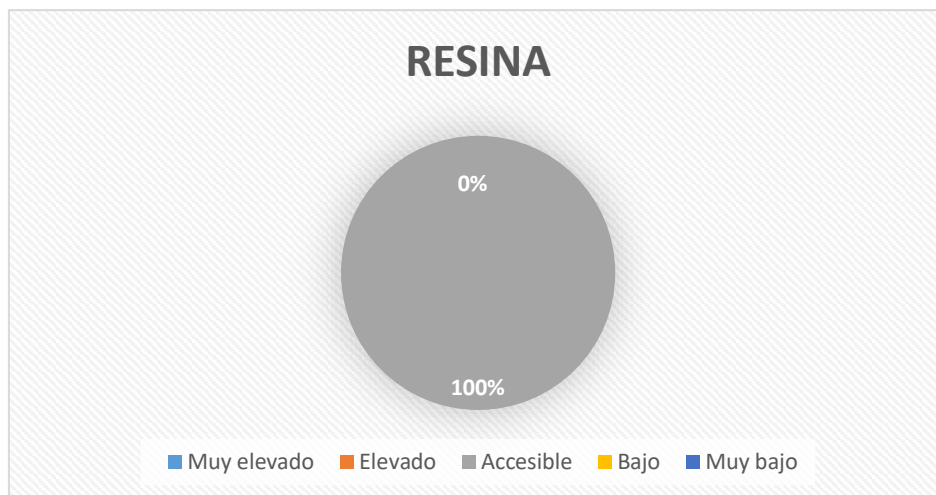
### **ENCUESTA PROTESIS DENTALES**

**1. ¿Cómo considera el precio de los productos que ofrece Cron?**

**Tabla 1: Precio prótesis de resina**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy elevado</b>	0	0%
<b>Elevado</b>	0	0%
<b>Accesible</b>	25	100%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 1: Precio prótesis de resina**

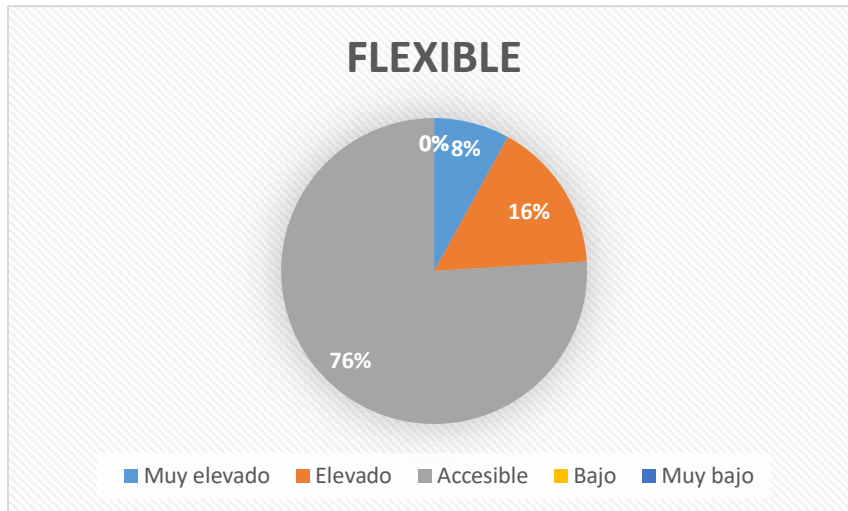
### Análisis

El 100% de los clientes de Cron, considera que el precio ofertado en las prótesis dentales removibles de resina es accesible, tomando en cuenta que estas prótesis de resina tienen mucha demanda en el mercado. Lo que significa que la empresa, ha demostrado confiabilidad y calidad en los materiales utilizados para la lograr el producto terminado.

**Tabla 2: Precio prótesis flexibles**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy elevado</b>	2	8%
<b>Elevado</b>	4	16%
<b>Accesible</b>	19	76%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 2: Precio prótesis flexibles**

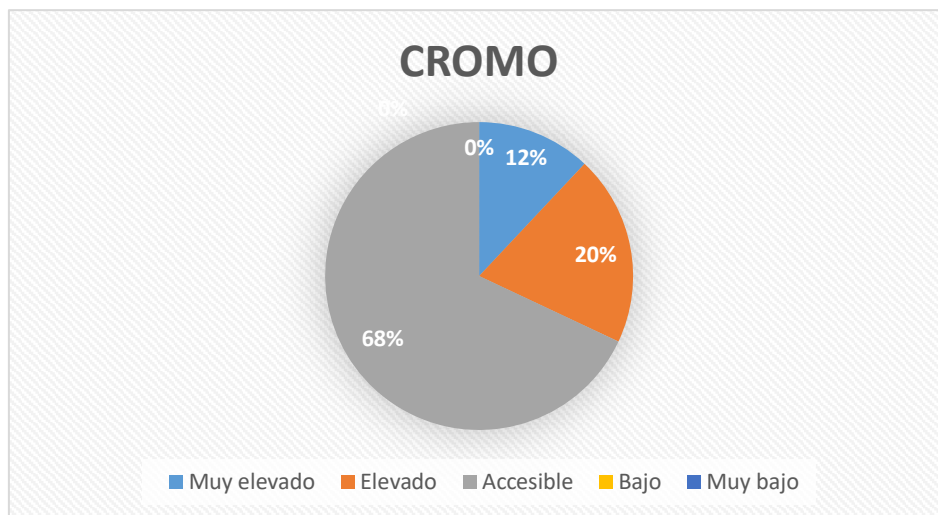
### Análisis

El 76 % de clientes dijo que el precio de las prótesis flexibles es accesible además de ser productos de buena calidad, en comparación con el 16 % considera que el precio de las prótesis es elevado y el 8 % restante considera que el precio ofertado es muy elevado y que existe poca oferta.

**Tabla 3: Precio prótesis de cromo**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy elevado</b>	3	20%
<b>Elevado</b>	5	12%
<b>Accesible</b>	17	68%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 3: Precio prótesis de cromo**

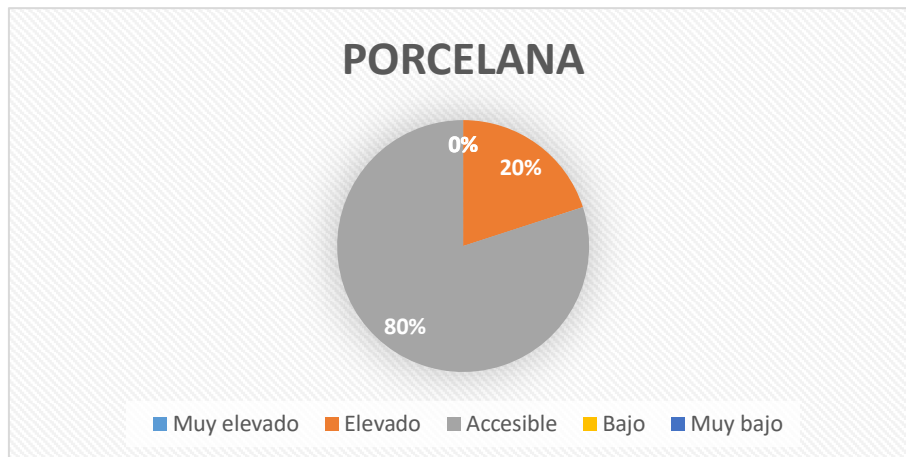
### **Análisis**

El 68 % de clientes considera que el precio de las prótesis dentales de cromo es accesible, respecto al 20 % que piensa que el precio del producto terminado es elevado y el 12 % restante considera que es muy elevado, esto se debe al tiempo de fabricación que dedica la empresa para su producción, de todos los tipos de material para las prótesis dentales que ofrece Cron, las de cromo son las que llevan más tiempo de fabricación.

**Tabla 4: Precio prótesis de porcelana**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy elevado</b>	0	0%
<b>Elevado</b>	5	20%
<b>Accesible</b>	20	80%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 4: Precio prótesis de porcelana**

### Análisis

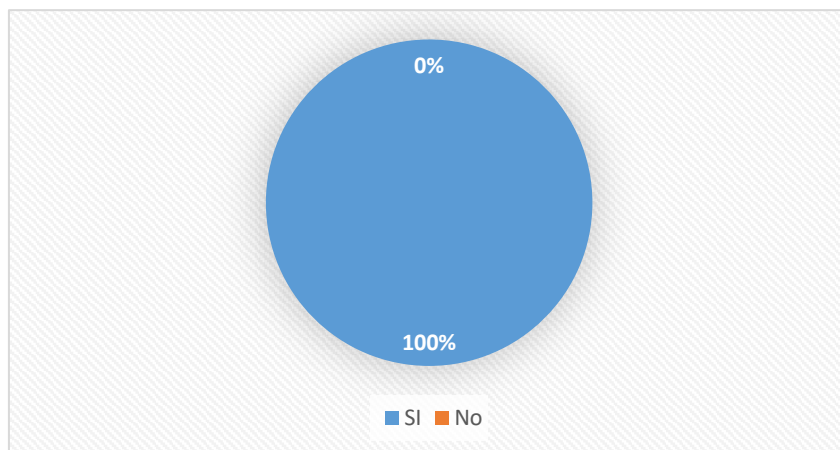
El 80 % de clientes considera que el precio de las prótesis dentales de porcelana es accesible, debido a que ofrece excelente calidad de material además de ser muy resistente en cuanto al mercado competitivo que no oferta mucho este tipo de prótesis dentales fijas debido a la falta de maquinaria y el 20 % restante considera que el precio es elevado.

**2. ¿Cree que el precio se corresponde con la calidad de las prótesis dentales?**

**Tabla 5: El precio corresponde a calidad**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Si</b>	25	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 5: El precio corresponde a calidad**

### **Análisis**

El 100% de personas encuestadas está de acuerdo, que el precio está acorde con la calidad de las prótesis dentales que se elaboran en Cron, los clientes coinciden que los materiales usados en la fabricación de las prótesis dentales son de excelente calidad y durabilidad, lo que significa que la empresa ha demostrado calidad en los productos que ofrece.

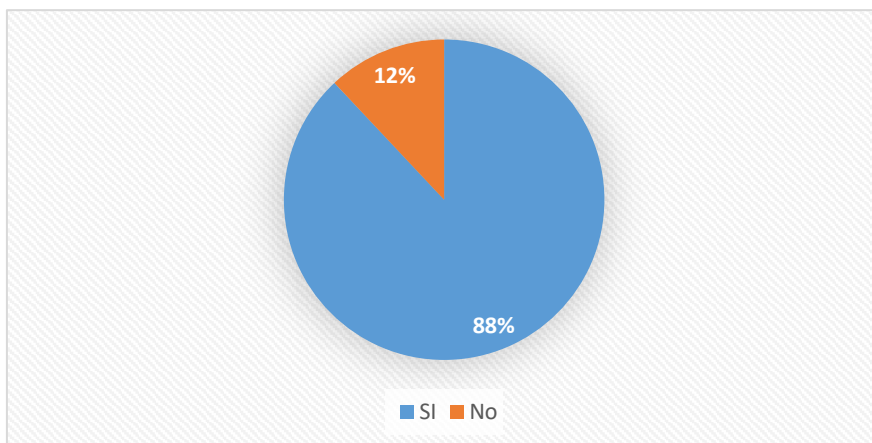
### **3. ¿Dental Cron le ofrece facilidad de pago de acuerdo a sus expectativas?**

**Tabla 6: Facilidades de pago**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	22	88%
<b>No</b>	3	12%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras





**Gráfico 6: Facilidades de pago**

### **Análisis**

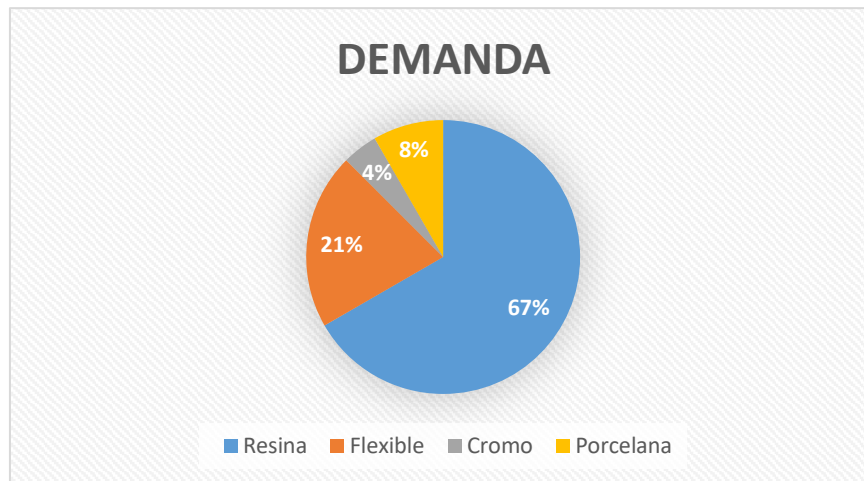
El 88 % de encuestados opinan que Cron si cuenta con facilidades de pago, además recomiendan mantener las facilidades o crear estrategias de pago, en contraste con el 12% que dice que no ha tenido ninguna facilidad de pago, debido a que no se ha visto en la necesidad de usar los servicios que ofrece Cron en cuanto a las facilidades de pago.

#### **4. ¿Cuál de las siguientes prótesis es la que demanda con mayor frecuencia?**

**Tabla 7: Prótesis con mayor demanda**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Resina</b>	16	64%
<b>Flexible</b>	5	20%
<b>Cromo</b>	1	4%
<b>Porcelana</b>	2	8%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 7: Prótesis con mayor demanda**

### Análisis

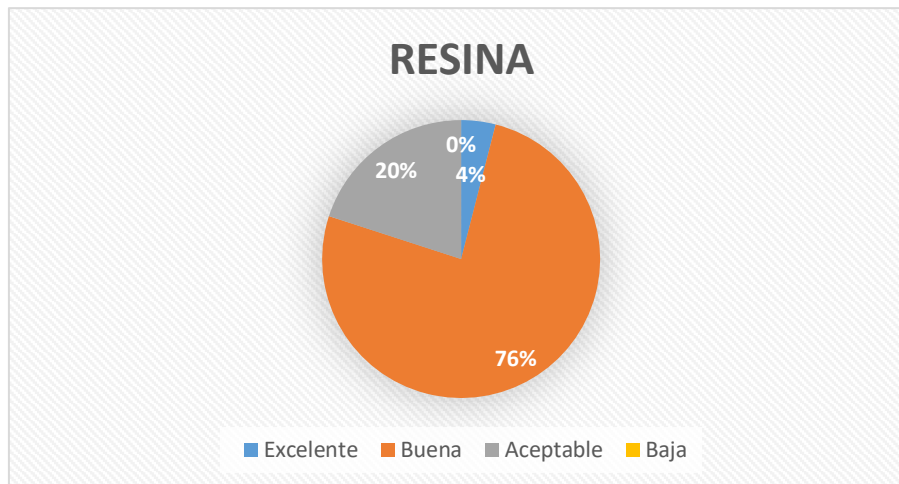
Las prótesis dentales que más demanda tienen son las prótesis dentales de resina acrílica con un 64 %, esto se debe a que su precio no es elevado además de tener una buena calidad, seguidas por las prótesis dentales flexibles con un 20 % de demanda, al ser las prótesis removibles con mayor durabilidad, comodidad y estética, la demanda se ha incrementado en los últimos años por que el precio va en relación con la calidad, en contraste con las prótesis dentales de porcelana con un 8 %, debido a la poca demanda por parte del cliente final muchas veces por que el precio final es elevado, a diferencia de las prótesis dentales de cromo con un 4 % debido al tiempo de fabricación y la limitación estética por los ganchos que son muy visibles.

### 5. Considera que las prótesis dentales elaboradas en Cron son:

**Tabla 8: Prótesis de resina**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	4%
Buena	19	76%
Aceptable	5	20%
Baja	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 8: Prótesis de resina**

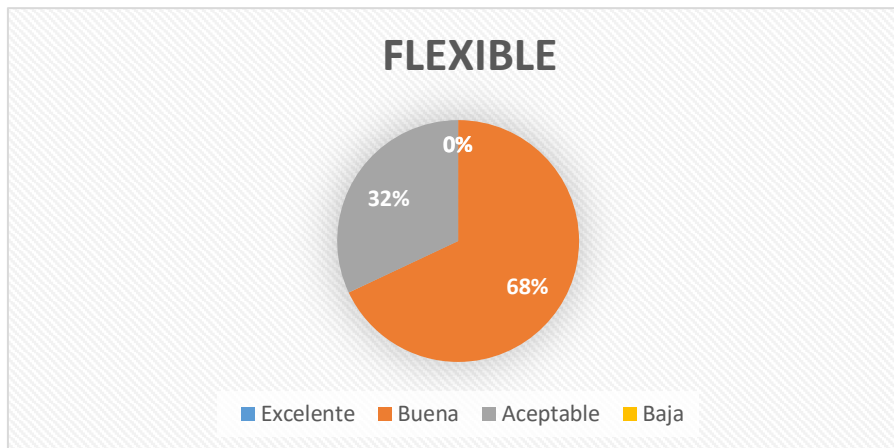
### Análisis

El 76 % de los clientes considera que las prótesis dentales elaboradas en Cron son de buena calidad, esto se debe a los materiales de calidad que se utilizan en la fabricación que logran satisfacer al cliente, el 20 % considera que las prótesis dentales son aceptables, pero pueden mejorar y el 4 % restante dijo que las prótesis son de excelente calidad, debido a la satisfacción que han logrado en los clientes.

**Tabla 9: Prótesis flexibles**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	0	0%
<b>Buena</b>	17	68%
<b>Aceptable</b>	8	32%
<b>Baja</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 9 : Prótesis flexibles**

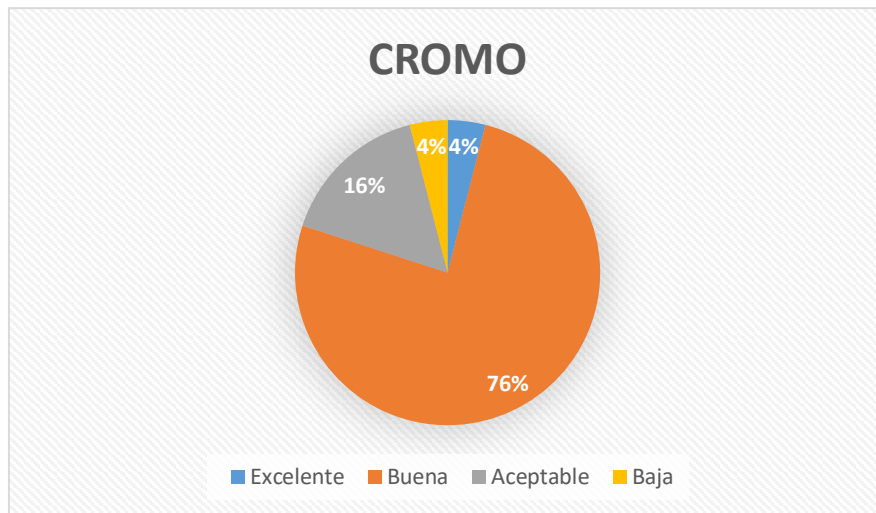
**Análisis**

El 68 % de los clientes considera que las prótesis dentales flexibles son de buena calidad, mientras que el 32 % restante dijo que la elaboración de las prótesis es aceptable esto se debe a que las prótesis dentales tienen comodidad y buena estética.

**Tabla 10: Prótesis de cromo**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	1	4%
<b>Buena</b>	19	76%
<b>Aceptable</b>	4	16%
<b>Baja</b>	1	4%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 10: Prótesis de cromo**

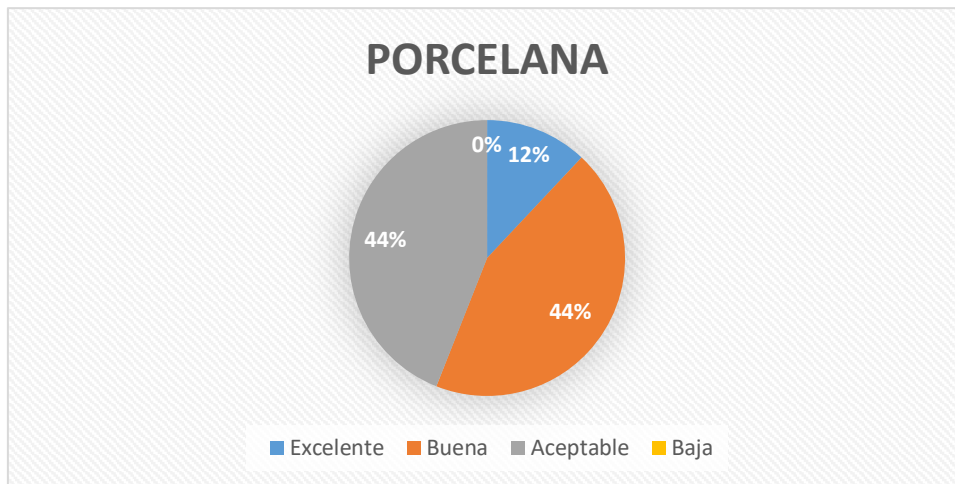
### **Análisis**

El 76 % de clientes dijo que la elaboración de las prótesis de cromo es buena, mientras que el 16 % dijo que la elaboración de las prótesis es aceptable, el otro 4 % dijo que son excelentes, a diferencia del 4 % restante dijo que la elaboración es baja lo que quiere decir que hay que mejorar los procesos de elaboración, en cuanto a encerado y pulido.

**Tabla 11: Prótesis de porcelana**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	3	12%
<b>Buena</b>	11	44%
<b>Aceptable</b>	11	44%
<b>Baja</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 11: Prótesis de porcelana**

### Análisis

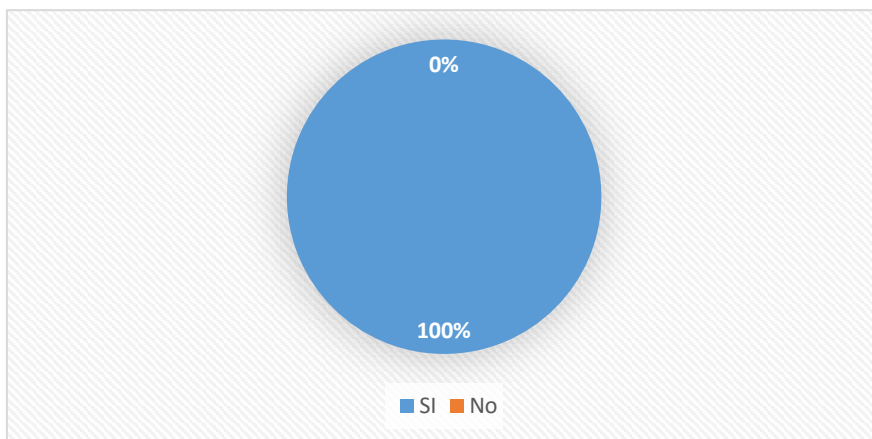
El 44 % de clientes considera que la elaboración de las prótesis de porcelana es buena, el otro 44 % dijo que la elaboración es aceptable y el 12 % restante dijo que la elaboración de las prótesis dentales de porcelana es excelente, a través de la encuesta se puede concluir que las prótesis de porcelana necesitan ciertas mejoras en cuanto a su funcionalidad y estética.

### 6. ¿Considera que Cron cuenta con variedad de productos?

**Tabla 12: Variedad de productos**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	25	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 12: Variedad de productos**

### **Análisis**

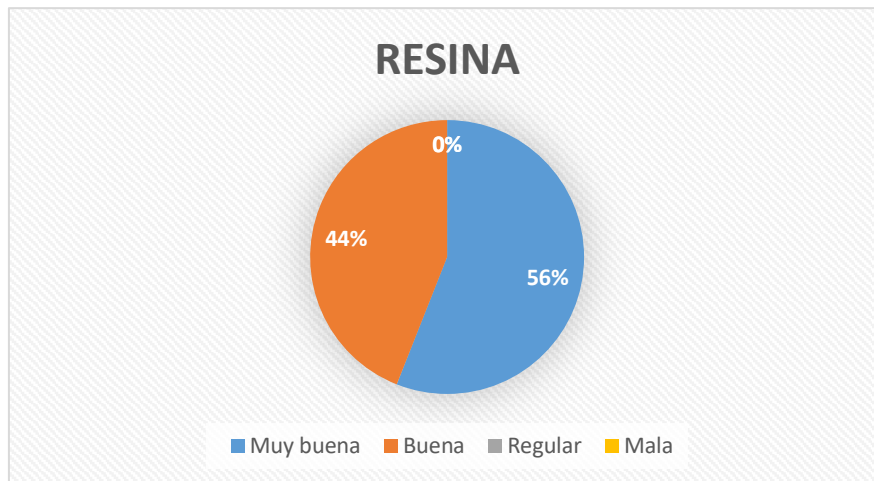
El 100 % de clientes dijo que Cron si cuenta con variedad de productos, es decir que si ha innovado en cuanto a su producción, sin embargo la empresa dental tiene que seguir innovando acorde al mercado global y las necesidades de los clientes.

### **7. ¿Considera que la funcionalidad de las prótesis dentales es:**

**Tabla 13 : Funcionalidad prótesis de resina**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buena</b>	12	48%
<b>Buena</b>	13	52%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 13 : Funcionalidad prótesis de resina**

### **Análisis**

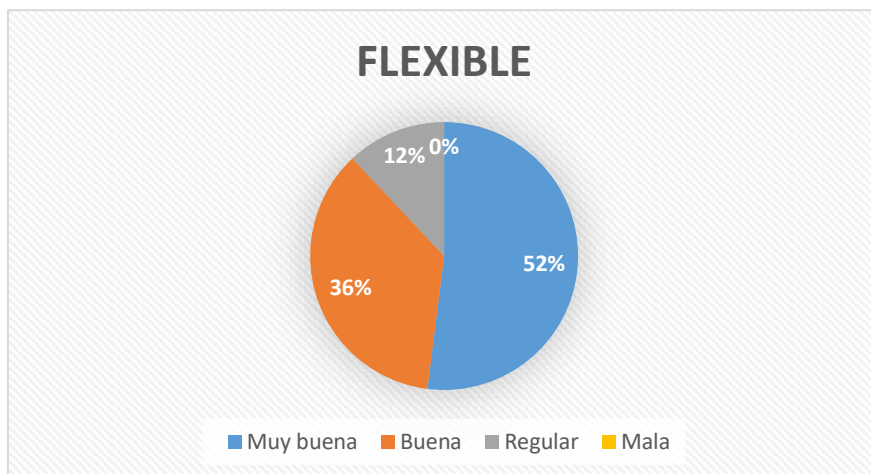
El 56 % de clientes considera que la funcionalidad de las prótesis dentales es muy buena, esto quiere decir que Cron está cumpliendo con el objetivo principal de las prótesis que es el bienestar del cliente final debido a que las prótesis cumplen con los factores más importantes que son: retención, soporte y estabilidad, mientras que el 44 % restante considera que la funcionalidad es buena, lo que de igual manera es bueno para la empresa, sin embargo es un aspecto que se debe tomar en cuenta para las mejoras necesarias.

**Tabla 14 : Funcionalidad prótesis flexibles**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buena</b>	15	60%
<b>Buena</b>	10	40%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras





**Gráfico 14: Funcionalidad prótesis flexibles**

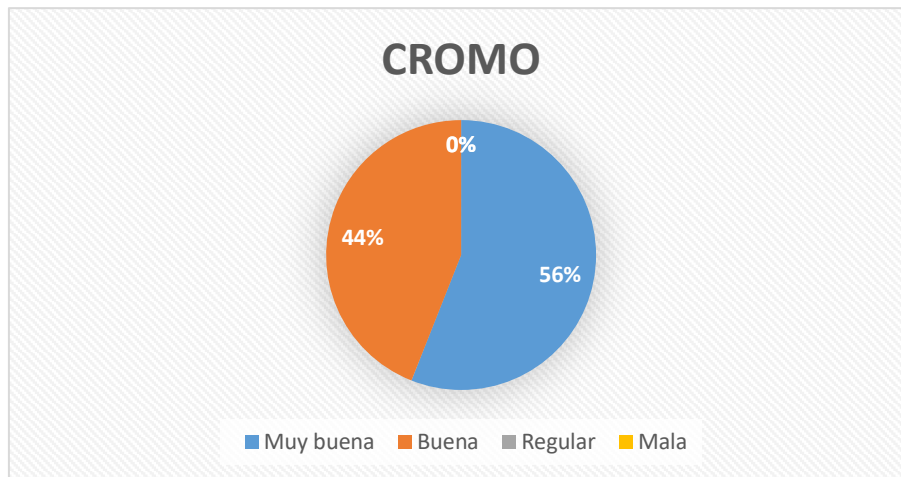
### **Análisis**

El 52% de clientes dijo que la funcionalidad de las prótesis flexibles es muy buena, el 36% dijo que la funcionalidad de las prótesis es buena y el 12% restante dijo que la funcionalidad es regular debido que al momento de la medición al cliente final la prótesis dental flexible requiere algunos desgastes para su buena funcionalidad, lo que requiere tomar en cuenta para realizar un mejoramiento en el proceso de fabricación.

**Tabla 15: Funcionalidad prótesis de cromo**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy buena</b>	12	48%
<b>Buena</b>	13	52%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 15: Funcionalidad prótesis de cromo**

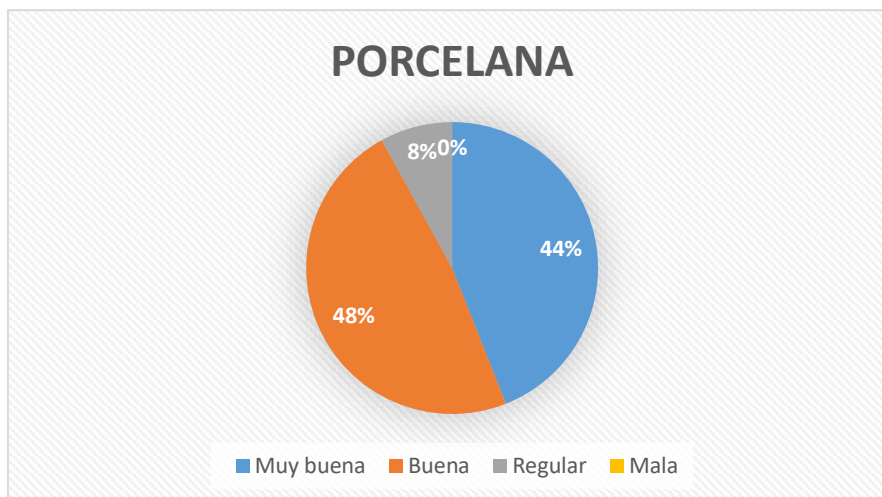
### Análisis

El 56% de clientes dijo que la funcionalidad de las prótesis dentales de cromo es muy buena, es decir las prótesis dentales de cromo sirven de soporte en los dientes pilares que cumplen con la función principal que es dar soporte a los dientes artificiales, que mientras que el 44% restante dijo que es buena, lo cual se debe considerar porque puede generar daños en la mucosa y encías.

**Tabla 16: Funcionalidad prótesis de porcelana**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy buena</b>	15	60%
<b>Buena</b>	8	32%
<b>Regular</b>	2	8%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 16: Funcionalidad prótesis de porcelana**

### **Análisis**

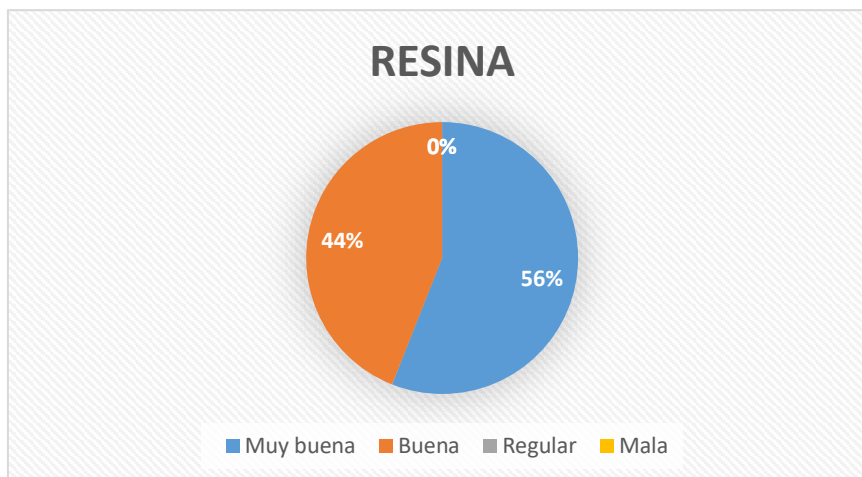
El 48% de clientes dijo que la funcionalidad de las prótesis dentales de porcelana es muy buena, mientras que el 44% dijo que es buena, a diferencia del 8 % de clientes que considera que la funcionalidad es regular, debido a que requiere algunos desgastes, lo que se debe tomar en cuenta para realizar ajustes en la articulación y funcionalidad, pero sobre todo el bienestar del cliente final.

### **8. ¿Considera que la estética de las prótesis dentales es:**

**Tabla 17: Estética de prótesis de resina**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buena</b>	14	56%
<b>Buena</b>	11	44%
<b>Regular</b>	0	0%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 17: Estética de prótesis de resina**

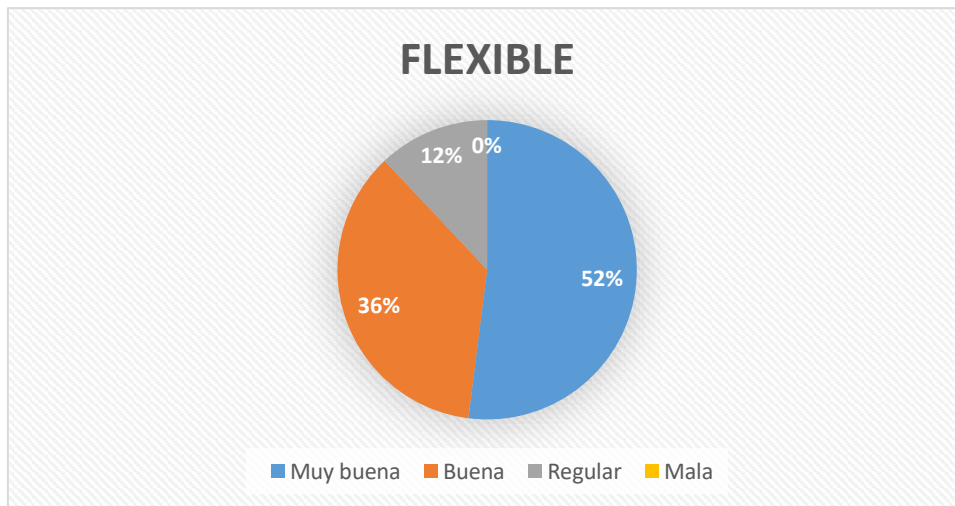
### **Análisis**

El 56 % de clientes piensa que la estética de las prótesis dentales removibles de resina es muy buena, lo que significa que Cron está cumpliendo con la función principal de las prótesis dentales removibles de resina que es darle armonía con los dientes naturales, además de una buena retención, el 44 % no piensa tan diferente al decir que la estética es de buena calidad lo que obviamente requiere hacer las mejoras necesarias para llegar a que el 100% piense que es muy buena.

**Tabla 18: Estética de prótesis flexibles**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Muy buena</b>	13	52%
<b>Buena</b>	9	36%
<b>Regular</b>	3	12%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 18 : Estética de prótesis flexibles**

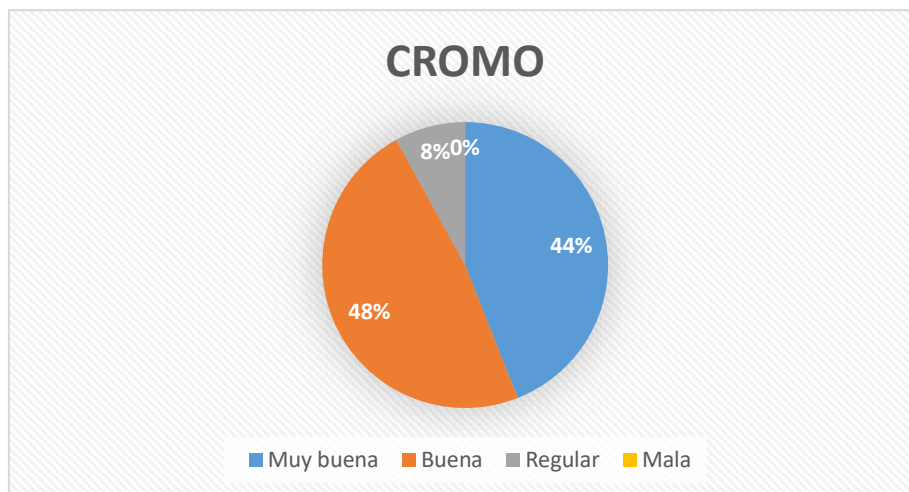
### **Análisis**

El 52% de encuestados opina que la estética de las prótesis dentales removibles flexibles es muy buena, el 36% opina que la estética es buena, a diferencia del 12% que opina que la estética es regular debido que tiene que hacer ajustes en los ganchos que suelen ser poco estéticos, lo que requiere mejorar el proceso de encerado y enfilado.

**Tabla 19: Estética de prótesis de cromo**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buena</b>	14	56%
<b>Buena</b>	7	28%
<b>Regular</b>	4	16%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 19: Estética de prótesis de cromo**

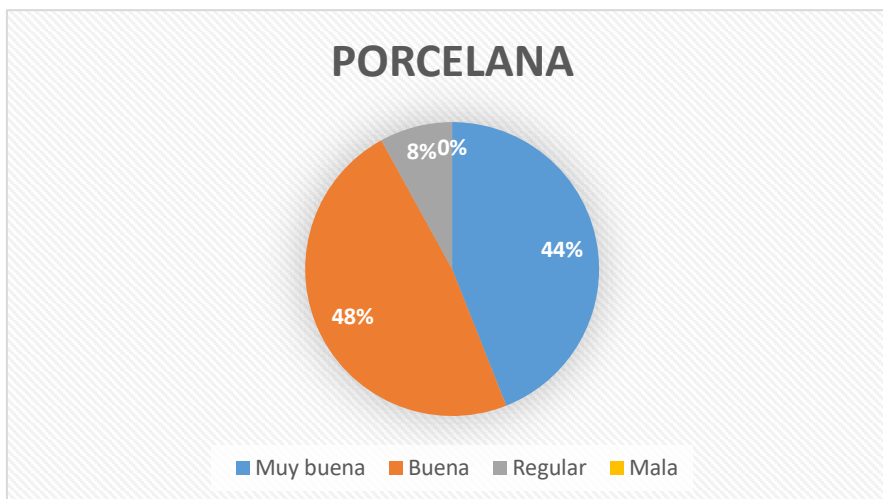
### **Análisis**

El 48% de clientes cree que la estética de las prótesis dentales removibles de cromo es buena, el 44% piensa que la estética es muy buena, en contraste con el 8% que piensa que la estética es regular, lo que no es un gran problema ya que estas prótesis se caracterizan por las limitaciones estéticas, al ser notorio el esquelético.

**Tabla 20: Estética de prótesis de porcelana**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy buena</b>	11	44%
<b>Buena</b>	12	48%
<b>Regular</b>	2	8%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 20 : Estética de prótesis de porcelana**

### **Análisis**

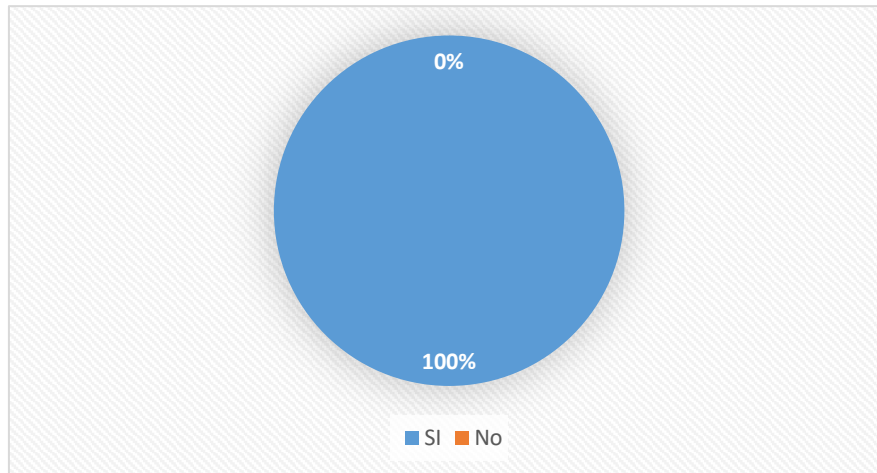
El 48% de clientes considera que la estética de las prótesis dentales de porcelana elaboradas en Cron es buena, el 44% considera que tienen buena estética y el 8% restante contrasta al decir que la estética es regular, esto se debe a que existen ocasiones en que la prótesis no encajan en el resto de diente del paciente en donde va a ser pegada, esto se debe a un mal desgaste de la pieza dental que servirá como apoyo.

### **9. ¿Considera que las prótesis están accesibles para su venta?**

**Tabla 21: Accesible a su venta**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	25	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 21: Accesible a su venta**

**Análisis**

El 100 % de clientes considera que las prótesis dentales elaboradas en Cron si están accesibles a su venta, podemos concluir que debido a la buena acogida que tienen las prótesis dentales que elabora Cron la empresa se mantiene en el mercado.

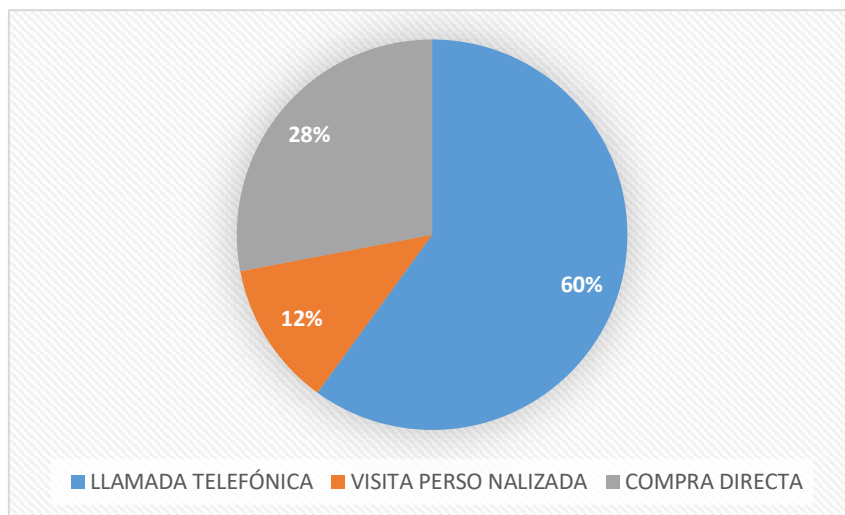
**10. ¿Cuál es el procedimiento de pedido del servicio de Cron?**

**Tabla 22: Pedido del servicio**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMADA TELEFÓNICA	15	60%
VISITA PERSONALIZADA	3	12%
COMPRA DIRECTA	7	28%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras





**Gráfico 22: Pedido del servicio**

### Análisis

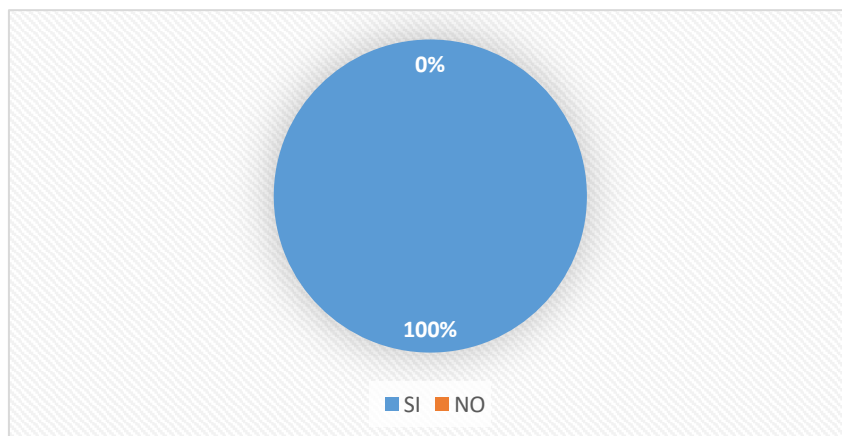
El 60 % de clientes contrata el servicio de Cron vía llamada telefónica, solicita que una persona de Dental Cron se acerque hasta a retirar el trabajo, el 28 % lo hace directamente en Cron, y el 12 % restante mediante visita personalizada, Dental Cron ofrece el servicio de recepción de trabajos del lugar requerido.

**11. ¿Cree usted que el canal de distribución que utiliza Cron es el adecuado?**

**Tabla 23: Canal de distribución**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	25	100%
<b>NO</b>	0%	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 23: Canal de distribución**

**Análisis**

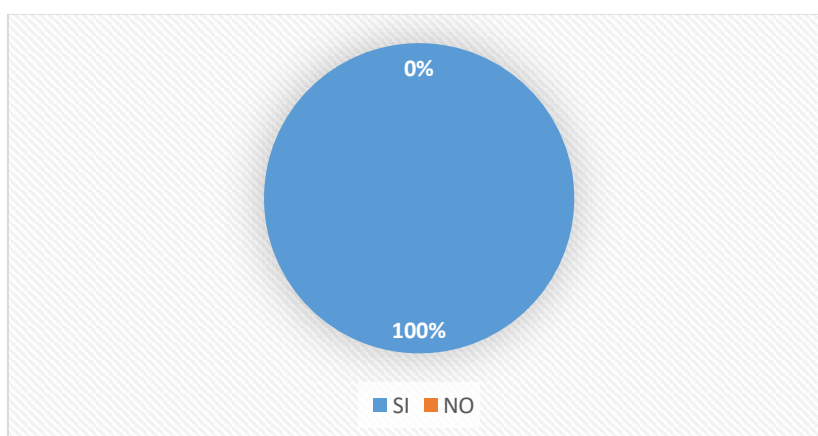
El total de clientes dijo que el canal de distribución con el que cuenta Cron si es el correcto.

**12. ¿Considera que nuestro punto de venta está en el sitio correcto?**

**Tabla 24: Sitio correcto**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 24: Ubicación**

## Análisis

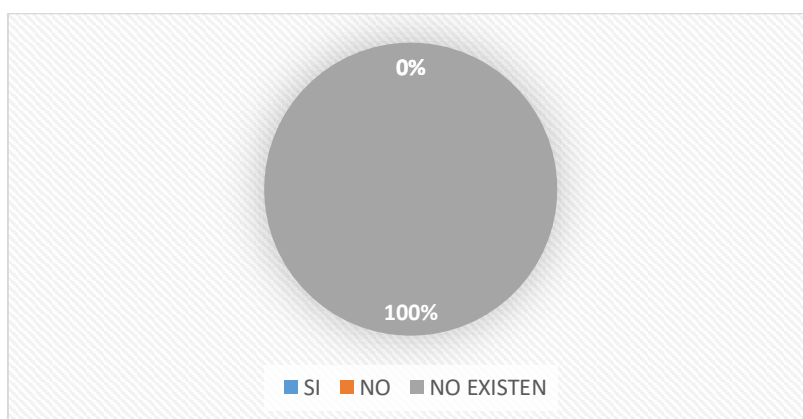
El 100 % de clientes considera que el sitio donde se encuentra Cron si es el correcto, cabe recalcar que Cron se encuentra ubicado en el centro de la ciudad.

**13. Considera que las promociones con las que cuenta actualmente Cron son:**

**Tabla 25: Promociones**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	0	0%
NO EXISTEN	25	100%

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 25: Promociones**

## Análisis

El 100 % de clientes dijo que no sabe a cerca de las promociones de Cron, ya que por su parte no han recibido ninguna promoción, pero les gustaría que ofrezcan promociones de descuento además de obsequios como llaveros y esferos personalizados, lo cual ayudaría a la empresa a posesionarse en el mercado con mayor facilidad.

#### 14. ¿Cree que Cron debería contar con un servicio de puerta a puerta?

Tabla 26: Servicio puerta a puerta

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%

Elaborado por: Autoras

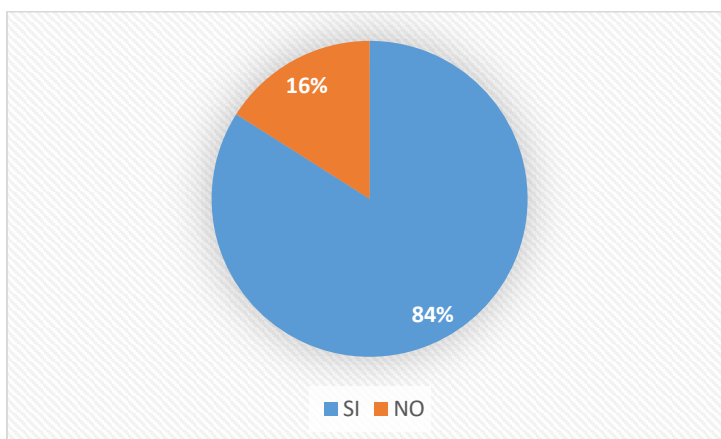


Gráfico 26: Servicio puerta a puerta

#### Análisis

El 84% de los clientes dijo que, si debería contar con un servicio de puerta a puerta, ya que, al tener otro paciente en espera y en ocasiones no contar con los materiales necesarios no pueden realizar el vaciado inmediatamente, mientras que el porcentaje restante de clientes dijo que si cuentan con este servicio ya que es obligación de Cron brindar este servicio.

## ENCUESTA INSUMOS ODONTOLÓGICOS

1. Considera que el precio de los insumos ofertados por Cron es:

Tabla 27: Precio insumos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	0	0%
ALTO	6	24%
ACCESIBLE	19	76%
BARATO	0	0%
MUY BARATO	0	0%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras

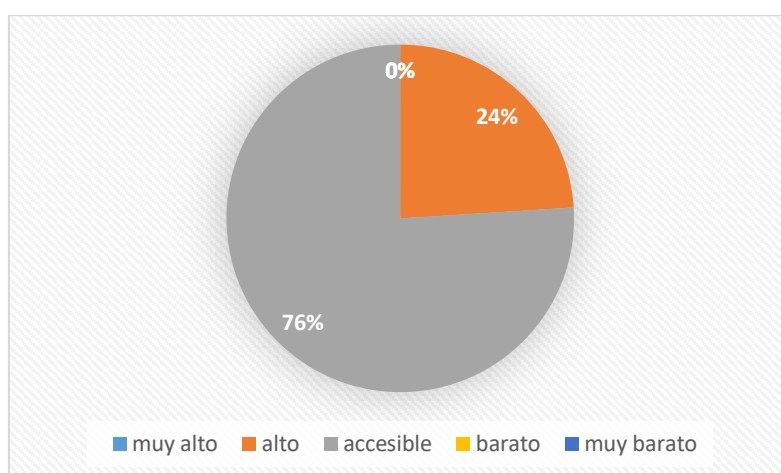


Gráfico 27 : Precio insumos

### Análisis

El 76 % de compradores opina que el precio de insumos ofertado por Cron es accesible, esto debido a que en la ciudad existe un almacén dental el cual oferta insumos a un precio muy alto, en contraste con el 24 % restante piensa que el precio ofertado es alto en comparación con los precios de las distribuidoras colombianas, sin embargo el precio de los insumos adquiridos en el vecino país

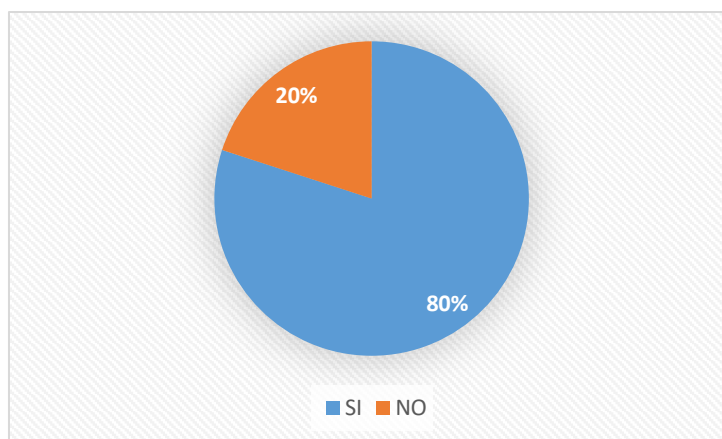
son accesibles, pero al realizar el pago de tributos en la frontera hace que su precio en el destino final aumente.

**2. ¿Cree usted que el precio ofertado por Cron está acorde a la calidad de los insumos?**

**Tabla 28: Precio ofertado**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 28 : Precio ofertado**

**Análisis**

El 80 % de clientes piensa que el precio de los insumos ofertados por Cron si están acorde a la calidad, mientras tanto el 20 % restante piensa que el precio no está acorde a la calidad.

3. ¿Qué tipos de descuentos le gustaría recibir por la adquisición de los insumos?

Tabla 29: Descuentos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCUENTO POR CANTIDAD	7	28%
DESCUENTO EN EFECTIVO	9	36%
DESCUENTO POR PRONTO PAGO	9	36%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras

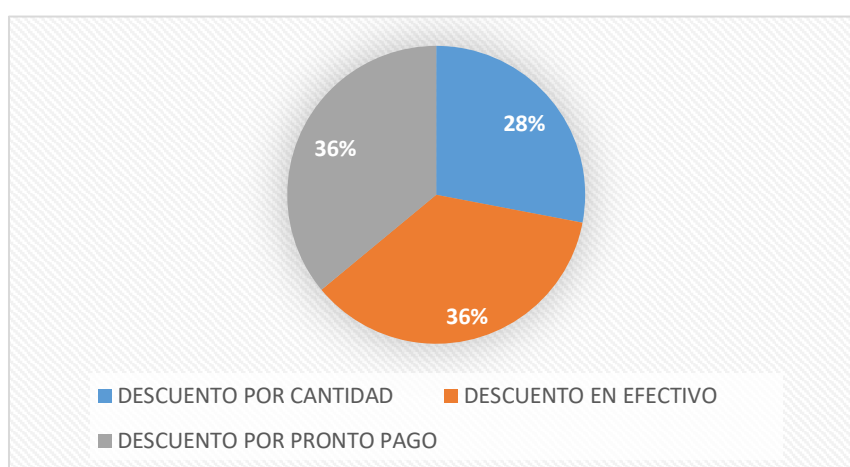


Gráfico 29 : Descuentos

**Análisis**

El 36 % de compradores preferirían tener descuento por pronto pago debido a que adquieren los productos a crédito pero no es mucho el tiempo en el cual liquidan el crédito, a diferencia del otro 36 % que considera tener descuentos por pago en efectivo debido a que el monto de adquisición no es muy elevado y prefieren pagarlo el momento de su compra, en contraste con el 28 % restante que preferiría descuento por cantidad, ya que al tener bastante acogida en el mercado necesitan comprar los insumos por una cantidad considerable para de esta manera no tener inconvenientes por falta de materia prima.

4. Considera que la calidad de los insumos que oferta Cron es:

Tabla 30: Calidad de insumos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	17	68%
BUENA	8	32%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras

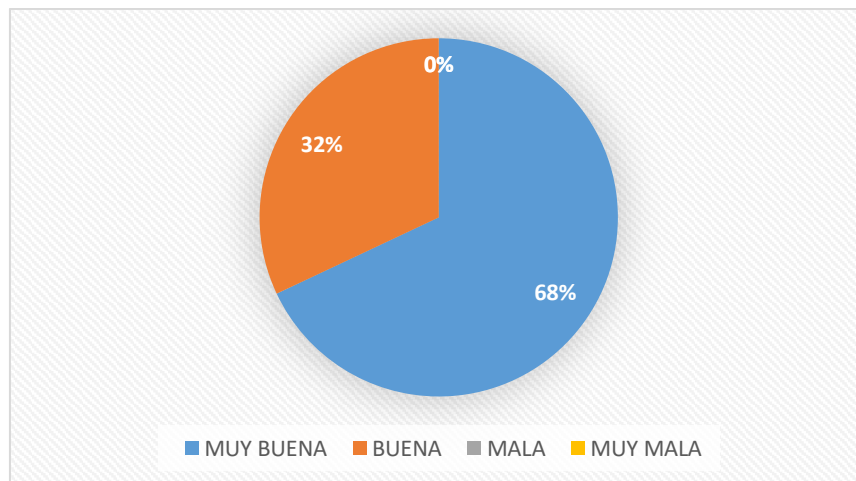


Gráfico 30 : Calidad de insumos

**Análisis**

El 68 % de compradores considera que la calidad de los insumos odontológicos es muy buena, podemos considerar que Cron tiene experiencia en cuanto al conocimiento sobre la calidad y marcas de los insumos que mayor demanda tienen, el 32 % considera que es buena lo que muestra un factor importante para la comercialización de insumos odontológicos.



5. ¿Considera que Cron cuenta con variedad de productos?

Tabla 31: Variedad de insumos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	76%
NO	6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras

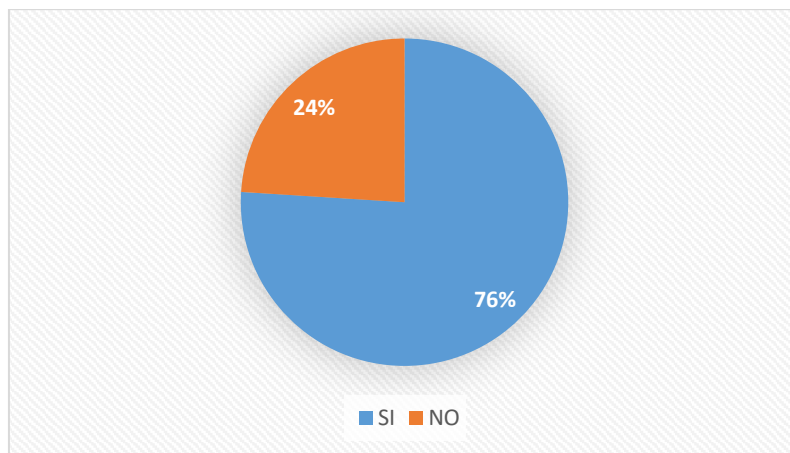


Gráfico 31 : Variedad de insumos

**Análisis**

El 76 % de clientes opinan que Cron si cuenta con variedad de productos, en contraste con el 24 % que opina que no cuenta con variedad de productos en especial para las diferentes áreas odontológicas como lo son endodoncia y ortodoncia, esta última se ha venido incrementando en los últimos años debido a que actualmente las personas se preocupan por su estética dental lo cual hace varios años atrás no era muy demandado debido a su alto costo de tratamiento y poco interés en la estética dental.

6. ¿Cuáles son los aspectos que usted toma en cuenta al momento de adquirir los insumos?

Tabla 32: Aspectos de compra

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CALIDAD	17	68%
MARCA	5	20%
TODOS	3	12%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras

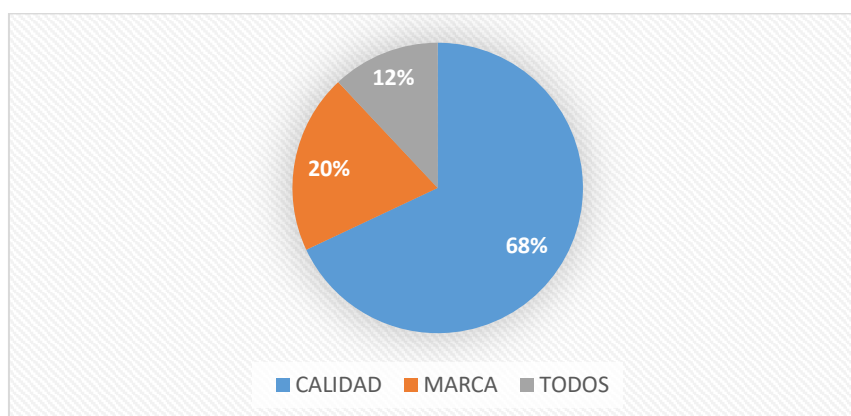


Gráfico 32: Aspectos de compra

**Análisis**

El 68 % dijo que para adquirir los insumos odontológicos toma en cuenta la calidad de los productos ya que de la calidad depende el trabajo final realizado, a diferencia del 20 % de clientes que dijo tomar en cuenta la marca de los productos, es decir usan marcas mundialmente reconocidas como lo son 3M, Keystone, New stetic entre otras que están posesionadas en el mercado por su alta calidad, en contraste con el 12 % restante que al momento de comprar considera la marca y precio, debido a que existen lugares en otras ciudades los que ofertan productos de buenas marcas a buen precio.

## 7. ¿Con que frecuencia usted compra insumos odontológicos?

Tabla 33: Frecuencia de compra

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	5	20%
SEMANALMENTE	5	20%
QUINCENALMENTE	8	32%
MENSUALMENTE	7	28%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Autoras

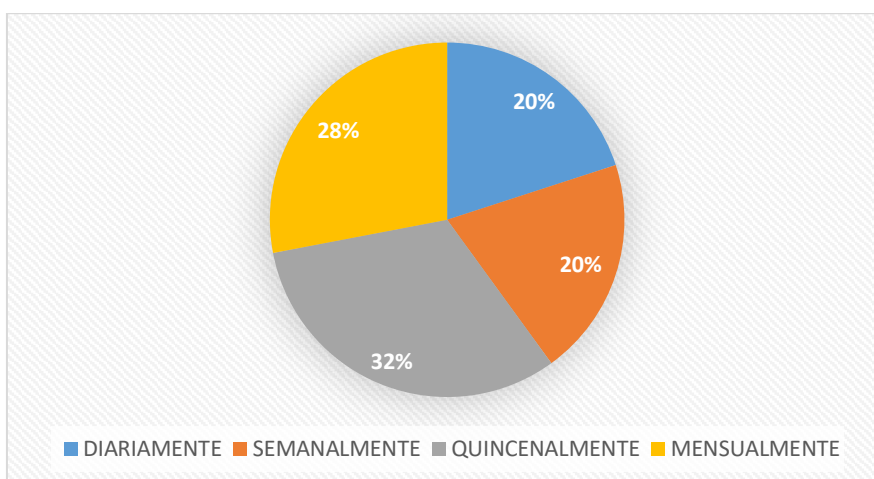


Gráfico 33 : Frecuencia de compra

### Análisis

El 32 % de clientes respondió que adquiere los insumos quincenalmente esto se debe a que los productos que compran son de uso múltiple es decir sirven para usar varias veces, el 28 % de clientes dijo realizar la compra mensualmente ya que las realiza en cantidades considerables y de acuerdo a la demanda, el 20 % lo hace semanalmente esto debido a la demanda del uso de los insumos y el otro 20 % dijo que adquiere los insumos diariamente dependiendo de cómo este la demanda del mercado.

8. ¿Considera que los insumos están accesibles a su venta?

Tabla 34: Insumos accesibles

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras

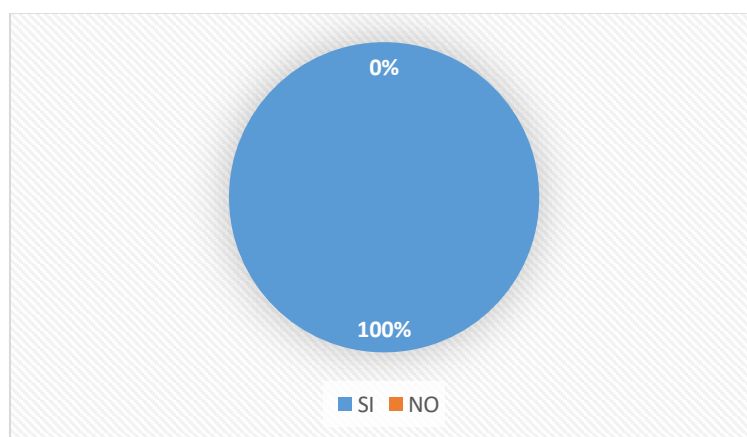


Gráfico 34: Insumos accesibles

**Análisis**

El 100 % de personas encuestadas dijo que al ser insumos de buena calidad y de marcas mundialmente reconocidas los productos están accesibles a la venta y por ende uso de los mismos tiene bastante demanda.

## 9. ¿Cuál es la forma en la que usted adquiere los insumos?

Tabla 35: Forma de adquisición

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LLAMADA TELEFÓNICA	6	24%
VISITA PERSONALIZADA	4	16%
COMPRA DIRECTA	15	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras

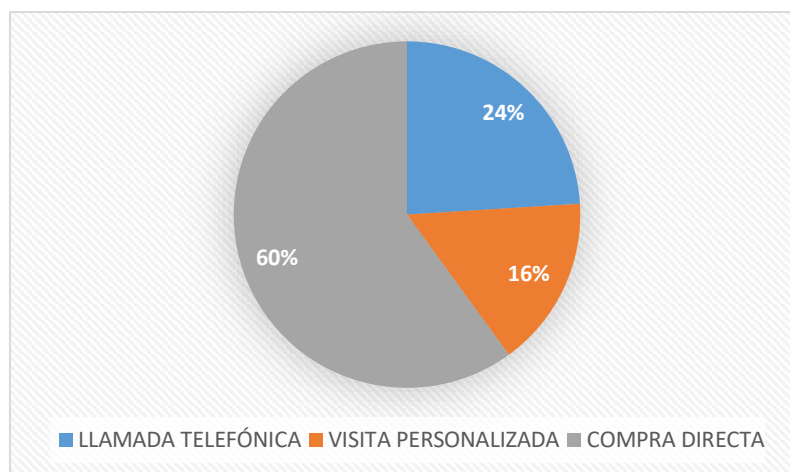


Gráfico 35: Forma de adquisición

### Análisis

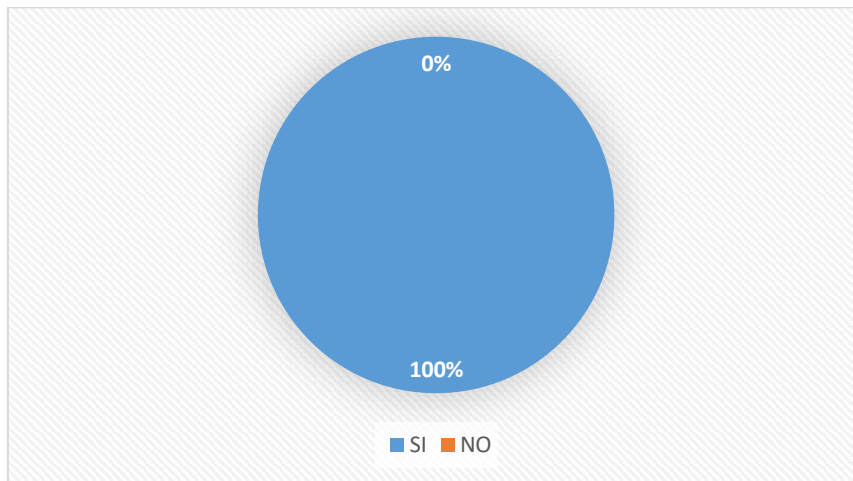
El 60 % de clientes ha adquirido los insumos directamente, muchos lo hicieron así porque al momento de visitar Cron se enteraron que se encontraba ofertando insumos odontológicos, el 24 % de clientes lo hace vía llamada telefónica, el cliente realiza una llamada a Cron y hace el pedido el mismo que se entrega a la hora que requiere el cliente, el 16% lo ha hecho mediante visita personalizada, ha sido el dueño de la empresa quién ha ofrecido los insumos y los clientes los han adquirido en base a sus preferencias y necesidades.

**10. ¿Cree usted que el canal de distribución que utiliza Cron es el adecuado?**

**Tabla 36: Canal de distribución insumos**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	25	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 36: Canal de distribución insumos**

**Análisis**

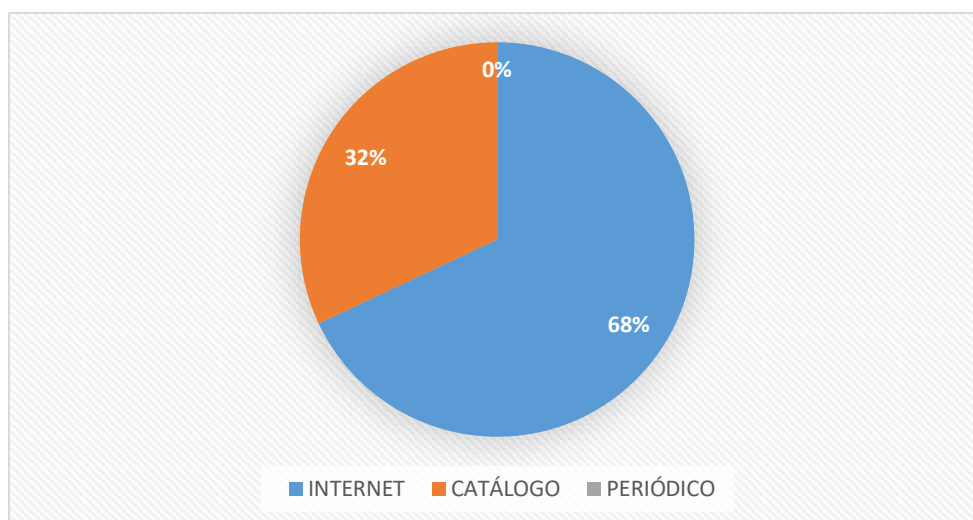
El 100 % de clientes opina que el canal de distribución que utiliza Cron es el adecuado, podemos concluir que el uso de canal directo con el que cuenta la empresa satisface las necesidades de los consumidores, en cuanto a calidad, precio y comercialización.

**11.¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información acerca de los insumos?**

**Tabla 37: Información**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNET	17	68
CATÁLOGO	8	32
PERIÓDICO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 37: Información**

**Análisis**

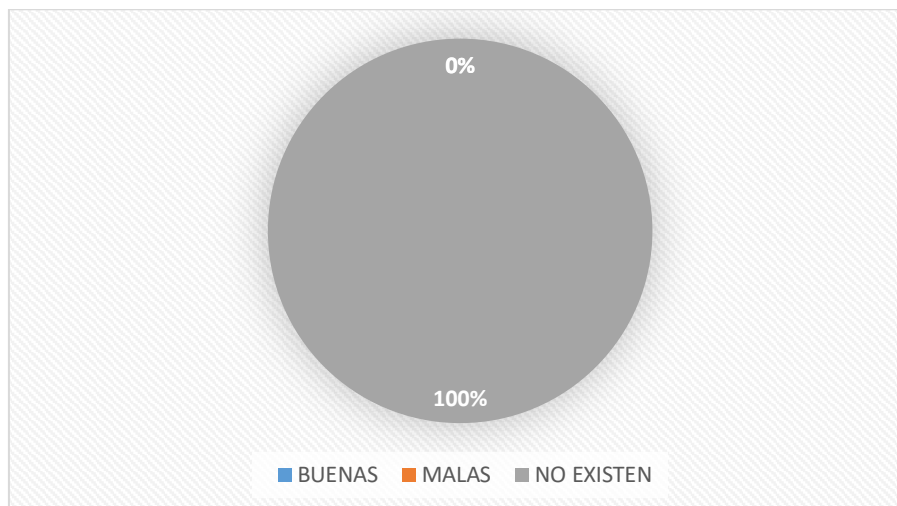
El 68 % de clientes considera que lo ideal sería recibir información media internet, según Del Alcázar en su artículo titulado Ecuador: Cifras digitales, perfil de consumidor y ranking Sitios Web “el 80% de la población ecuatoriana utiliza internet de este porcentaje el 66 % es usuario activo de redes sociales” (2018), así podemos concluir que el internet es la mejor manera que promocionarnos, a diferencia del 32 % que opina que recibir información mediante un catálogo sería lo ideal.

12. Considera que las promociones con las que cuenta actualmente Cron son:

**Tabla 38: Promociones insumos**

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENAS	0	0%
MALAS	0	0%
NO EXISTEN	25	100%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autoras



**Gráfico 38 : Promociones insumos**

### **Análisis**

El 100 % de clientes piensa que Cron al no contar con promociones deber incrementarlas para una mejor acogida en el mercado y mayor prestigio de la comercialización de insumos odontológicos.



### 3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Se utilizará las cinco fuerzas de Porter, la matriz EFI y matriz EFE para analizar los factores internos y externos de la empresa para posteriormente plasmarlo en una matriz FODA y determinar las estrategias para el fortalecimiento de la empresa.

#### 3.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El presente modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite conocer el entorno de la empresa y analizar los factores externos de la empresa dental Cron a través de la identificación de oportunidades y ventajas competitivas, para crear estrategias que pueden incrementar los recursos y superar a la competencia.

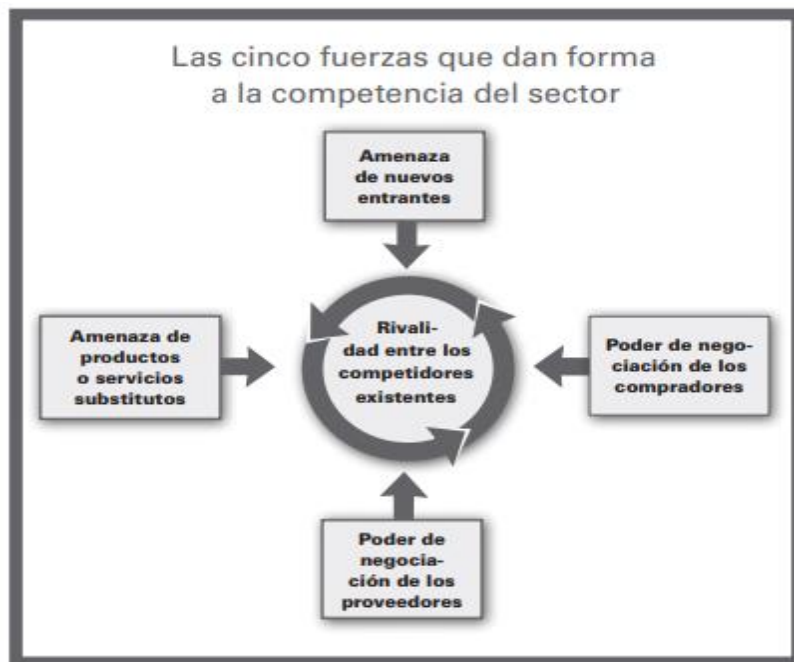


Gráfico: Cinco fuerzas de Porter  
Fuente (Michael E. Porter, 2008)

### **3.1.1 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos y servicios sustitutos es uno de los factores que más competencia produce, en este caso puede ocasionar reducir el costo, por esta razón el laboratorio dental Cron está siempre pendiente de los avances en tecnología, adquiriendo siempre materiales de calidad para lograr excelencia en sus productos, manteniendo precios asequibles y lo más importante confiabilidad y garantía de sus productos.

### **3.1.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La segunda de las fuerzas es el grado de rivalidad entre las organizaciones establecidas dentro de una industria. Si esta rivalidad es fuerte, significa que existe una competencia de precios lo que reduce el margen de ganancia en las ventas. Si la fuerza es débil, significa que los competidores pueden incrementar sus precios y mejorar la rentabilidad de la organización.

El laboratorio dental Cron cuenta con varios competidores en la ciudad de Ibarra, aunque cabe recalcar que el mercado de los laboratorios está en constante crecimiento por tanto la rivalidad que tendrá será alta, pero está preparada para enfrentarse a la competencia a través de la calidad en sus productos, buscando relaciones con sus clientes y tener su fidelidad.

### **3.1.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.**

Riesgo de ingresos de competidores potenciales que producen o venden el mismo tipo de producto. En este caso actualmente para ingresar a un mercado de laboratorios dentales no es nada fácil ya que se enfrentan a muchas barreras como falta de experiencia, fidelidad de clientes a un determinado laboratorio, capital, canales de distribución, etc. Sin embargo, estas barreras muchas veces impiden el fácil ingreso de nuevos competidores, pero en algunos casos logran ingresar.

### **3.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES**

Este factor hace referencia al poder con que cuentan los proveedores sobre el mercado, estos pueden suponerse como una presión cuando mantienen el poder de definir el costo final del consumidor, disminuir las características de calidad de cada producto. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores de materia prima existan, mayor será su poder de negociación, porque éstos pueden fácilmente aumentar sus precios, lo que podemos evidenciar a diario en el mercado de productos para los laboratorios dentales, pues los proveedores se aprovechan de esta situación. Cron analiza el poder de negociación de los proveedores para así lograr mejores condiciones.

### **3.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES**

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, basándose en la negociación directa de los clientes con el laboratorio. Esto hace que podamos ver si realmente estamos llegando a los clientes y cuál es el grado de dependencia o lealtad de ellos con nuestros productos.

Todo esto buscando su lealtad y fidelidad creando relaciones comerciales confiables y duraderas.

## **3.2 MATRICES DE EVALUACION DE FACTORES INTERNO Y EXTERNOS**

Este tipo de matrices son una herramienta que nos permiten realizar un análisis del estado interno y externo de la empresa, permitiendo ver las cosas que se pueden mejorar es decir lo que no está funcionando de una manera adecuada y también nos permite ver las oportunidades que tenemos en el mercado como las amenazas a las que está expuesta la empresa.

### 3.2.1 MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante.

**Tabla 39: Matriz de factores internos**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Variedad de productos.	0.20	4	0,80
Ubicación estratégica.	0.10	3	0,30
Tiempos de entrega adecuados.	0.05	3	0,15
Canales de distribución propios.	0.10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiente planeación estratégica.	0.20	1	0,40
Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional.	0.10	2	0,10
Proceso administrativo empírico.	0,15	1	0,30
Falta de un plan de marketing.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	1		2,55

Matriz de Evaluación de Factores internos  
Elaborado por: Autoras

Lo que se señala en este análisis es que la matriz EFI, sugiere que, al enfrentar las fortalezas con las debilidades, lo que se debe hacer es diseñar un plan administrativo y comercial para poder planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos y procedimientos de la empresa ayudándole a su crecimiento.

### 3.2.2 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = Muy importante, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

**Tabla 40: Matriz factores externos**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Demanda del producto.	0,20	4	0,80
Tecnología de punta.	0,10	3	0,35
Importaciones directas.	0,10	3	0,30
Relaciones comerciales.	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
Crecimiento de la competencia en el mercado.	0,20	4	0,80
Riesgo de fidelidad de clientes.	0,15	4	0,60
Cambios en la legislación del país.	0,05	3	0,15
Productos sustitos.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,70</b>

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Elaborado por: Autoras

Lo que se señala en este análisis es que la matriz EFE, sugiere que, al enfrentar las oportunidades con las amenazas, lo que se debe hacer es implementar estrategias que nos permita fortalecer nuestros productos y servicios para lograr mantener y atraer nuevos clientes.

### 3.3 MATRIZ FODA

Tabla 41: Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F.1:</b> Variedad de productos.</p> <p><b>F.2:</b> Ubicación estratégica</p> <p><b>F.3:</b> Tiempos de entrega adecuados.</p> <p><b>F.4:</b> Canales de distribución propios.</p>	<p><b>D.1:</b> Deficiente planeación estratégica.</p> <p><b>D.2:</b> Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional.</p> <p><b>D.3:</b> Proceso administrativo empírico.</p> <p><b>D.4:</b> Falta de un plan de marketing.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O.1:</b> Demanda del producto.</p> <p><b>O.2:</b> Tecnología de punta.</p> <p><b>O.3:</b> Importaciones directas.</p> <p><b>O.4:</b> Relaciones comerciales.</p>	<p><b>A.1:</b> Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p><b>A.2:</b> Riesgo de fidelidad de clientes.</p> <p><b>A.3:</b> Cambios en la legislación del país.</p> <p><b>A.4:</b> Productos sustitutos.</p>

Elaborado por: Autoras

#### 3.3.1 CRUCE ESTRATEGICO FODA

<b>PUNTUACION INCIDENCIAS O IMPACTOS</b>
0 Ninguna
1 Baja
2 Media
3 Alta
4 Muy alta

## CRUCE ESTRATEGICO FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

**Tabla 42: Cruce estratégico FO**

<b>FORTALEZAS OPORTUNIDADES</b>	Variedad de productos (prótesis, insumos).	Ubicación Estratégica	Tiempos de entrega adecuados.	Canales de distribución propios.	<b>TOTAL</b>
Demanda del producto.	4	3	4	4	<b>15</b>
Tecnología de punta.	3	2	3	3	<b>11</b>
Importaciones directas.	3	2	2	2	<b>9</b>
Relaciones comerciales.	4	3	3	3	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	

Elaborado por: Autoras

## CRUCE ESTRATEGICO FORTALEZAS – AMENAZAS

**Tabla 43: Cruce estratégico FA**

<b>FORTALEZAS AMENAZAS</b>	Variedad de productos. (Prótesis, insumos).	Ubicación Estratégica	Tiempos de entrega adecuados.	Canales de distribución propios.	<b>TOTAL</b>
Crecimiento de la competencia en el mercado	4	3	4	3	<b>14</b>

Pérdida de clientes	2	2	1	1	<b>6</b>
Cambios en la legislación	1	2	1	1	<b>5</b>
Productos sustitutos.	4	1	2	0	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	

### CRUCE ESTRATEGICO DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

**Tabla 44: Cruce estratégico DO**

<b>DEBILIDADES</b>					<b>TOTAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	Deficiente planeación estrategia	Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional.	Proceso administrativo empírico.	Falta de un plan de marketing	
Demanda del producto.	1	2	1	4	<b>7</b>
Tecnología de punta.	1	1	4	3	<b>9</b>
Importaciones directas.	1	2	3	2	<b>8</b>
Relaciones comerciales.	1	2	2	3	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	



## CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES – AMENAZAS

**Tabla 45: Cruce estratégico DA**

<b>DEBILIDADES</b>  <b>AMENAZAS</b>	Deficiente planeación estratégica	Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional.	Proceso administrativo empírico.	Falta de un plan de marketing	<b>TOTAL</b>
Crecimiento de la competencia en el mercado.	4	2	2	3	<b>11</b>
Pérdida de clientes	2	3	2	1	<b>8</b>
Cambios en la legislación	1	1	3	1	<b>6</b>
Productos sustitutos	1	1	1	2	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	

## ANALISIS FODA

**Tabla 46: Análisis FODA**

<b>FO</b> <b>FORTALEZAS - OPORTUNIDADES</b>	<b>FA</b> <b>FORTALEZAS – AMENAZAS</b>
<p><b>FO1</b> Variedad de productos. Demanda del producto.</p> <p><b>FO2</b> Tiempos de entrega adecuados. Relaciones comerciales.</p> <p><b>FO3</b> Canales de distribución propios.</p> <p>Tecnología de punta.</p> <p><b>FO4</b> Ubicación estratégica. Importaciones directas.</p>	<p><b>FA1.</b> Variedad de productos. Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p><b>FA2</b> Ubicación Estratégica. Productos sustitutos.</p> <p><b>FA3</b> Tiempos de entrega adecuados. Pérdida de clientes.</p> <p><b>FA4</b> Canales de distribución propios. Cambios de legislación.</p>
<b>DO</b> <b>DEBILIDADES - OPORTUNIDADES</b>	<b>DA</b> <b>DEBILIDADES – AMENAZAS</b>
<p><b>DO1</b> Falta de un plan de marketing. Tecnología de punta.</p> <p><b>DO2</b> Proceso administrativo empírico. Importaciones directas.</p> <p><b>DO3</b> Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional. Relaciones comerciales.</p> <p><b>DO4</b> Deficiente planeación estratégica. Demanda del producto.</p>	<p><b>DA1</b> Deficiente planeación estratégica. Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p><b>DA2</b> Proceso administrativo empírico. Pérdida de clientes.</p> <p><b>DA3</b> Falta de un plan de marketing. Cambios en la legislación.</p> <p><b>DA4</b> Ausencia de un organigrama estructural y un organigrama funcional. Productos sustitutos.</p>

Elaborado por: Autoras

## **FORTALEZAS - OPORTUNIDADES**

**F1, F4, O1, O4** A través de una importación de insumos lograr una mejora continua en la variedad de productos y aprovechar la ubicación estratégica para tener competitividad en el mercado y obtener un incremento en las ventas.

**F2, F3, O2, O3** Aprovechar los avances tecnológicos para lograr excelencia en los canales de distribución y en los tiempos de entrega para tener un mayor crecimiento en cuanto a relaciones comerciales.

## **FORTALEZAS – AMENAZAS**

**F1, F4, A1, A3** Innovación en los canales de distribución y en la variedad de productos para evitar el crecimiento de la competencia en el mercado y mantener la fidelidad de los clientes.

## **DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**

**D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4** Diseñar un plan administrativo y un plan de marketing de tal manera que pueda reemplazar las debilidades encontradas en el cruce FODA, logrando plantear objetivos medibles que permitan el crecimiento de la empresa.

## **DEBILIDADES – AMENAZAS**

**D1, D2, D3, D4, A1, A2** Desarrollo del plan administrativo y el plan de marketing para evitar crecimiento en la competencia, de tal manera mantener a los clientes y atraer nuevos.

### 3.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

**Gráfico 39: Estrategias genéricas**

#### 3.4.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia ayudará a la empresa para ofrecer productos de la alta calidad, que tenga durabilidad. De igual manera, la empresa ofrecerá producto que tenga mejor funcionalidad.

También se analizará la posibilidad de ofrecer una recepción y entrega personalizada, ya que eso facilitará al cliente en la rapidez en la entrega del producto.

#### 3.4.2 ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Con la estrategia de enfoque o concentración la empresa se concentrará en una línea de productos que son los insumos odontológicos y un segmento específico del mercado que será Imbabura para vender sus productos logrando satisfacer las necesidades del grupo de consumidores.

#### 3.4.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Nos enfocaremos en esta estrategia porque nos permitir realizar un mejor análisis se empleará la matriz de dirección del crecimiento. “Esta matriz producto-mercado, es la herramienta perfecta para determinar la dirección

estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento” (Espinoza, 2015)

### 3.5 MATRIZ DE ANSOFF



**Gráfico 40: Matriz de Ansoff**

**Fuente: (Roberto E, 2015)**

#### 3.5.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

El centro dental Cron realizará promociones con los clientes actuales y potenciales, para que conozcan más uso de sus productos (prótesis dentales e insumos odontológicos), para tener un incremento en las ventas. Además, efectuara promociones y publicidad con la finalidad de atraer clientes de la competencia de tal manera que logre una mayor participación en el mercado.

#### 3.5.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

Se desarrollará nuevos mercados con productos actuales y para lograr esto se deberá identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado, nuevos canales de distribución, por lo tanto, Cron lo realizará con odontólogos a nivel local (Imbabura) y su distribución será por un canal directo donde el producto llegue al cliente.

### **3.6 ESTRATEGIA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Esta estrategia busca la mejora continua en cuanto a procesos, servicios y tiempo, con la aplicación de esta estrategia en Cron, se busca un cambio en los procesos antiguos, los mismos que se establecieron de manera empírica hace 27 años y nunca fueron cuestionados ni tampoco adaptados a las necesidades globales de la empresa.

Según Romero (2010) La técnica de la reingeniería provoca cambios profundos y radicales sobre los procesos de una organización, llegando a tocar incluso aquellos en los cuales no se había pensado en un inicio. No actúa sobre funciones aisladas, actúa sobre los procesos.

En este caso al no existir un organigrama funcional los trabajadores no tienen claro las actividades que deben realizar, es por eso que al implementar un organigrama funcional los trabajadores tendrían claro las funciones que deben desempeñar, logrando así una mejor utilización de los recursos humanos. Por otra parte, la empresa no cuenta con un proceso de control interno, lo cual provoca contra tiempos cuando no se cuenta con los insumos necesarios para la producción y venta además de generar pérdidas económicas.

### 3.7 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

La matriz de perfil competitivo ayudará a identificar los principales competidores de la empresa, la cual contiene puntos internos como externos; por lo tanto, las calificaciones serán a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal.

#### LABORATORIOS DENTALES

Tabla 47: Matriz de competitividad

		PRODENT		ARTE DENTAL		LABORATORIO DENTAL Klever Morillo	
Factores claves del éxito	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Variedad de productos	0.20	2	0.20	3	0.60	1	0.10
Tiempos de entrega	0.10	3	0.30	1	0.20	3	0.30
Ubicación estratégica	0.15	4	0.80	4	1.00	3	0.40
Canales de distribución	0.15	3	0.30	2	0.40	3	0.30
Planeación estratégica	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.15
Proceso administrativo	0.20	2	0.30	2	0.40	2	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.10</b>		<b>2.80</b>		<b>1.55</b>

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

Según la MPC, ARTE DENTAL es el laboratorio dental que sobresale en el mercado de fabricación de prótesis dentales, logrando una calificación del 2,8 seguido por el laboratorio dental PRODENT con un valor de 2,1 y por último el laboratorio dental KLEVER MORILLO con una calificación de 1,55. Por lo tanto, significa que el laboratorio dental “CRON” deberá mejorar los factores internos y externos para poder ser líder en el mercado del sector de fabricación de prótesis dentales. Es importante sugerir que la empresa debe mejorar los tiempos de entrega y su proceso administrativo.

## INSUMOS ODONTOLOGICOS

**Tabla 48: Insumos odontológicos**

		PRODONTOMED		ALMACEN DENTAL ONLINE		ALMACEN DENTAL	
Factores claves del éxito	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Variedad de productos	0.20	2	0.20	2	0.30	2	0.35
Tiempos de entrega	0.20	3	0.20	3	0.15	3	0.10
Ubicación estratégica	0.10	4	0.80	4	1.00	4	0.80
Canales de distribución	0.15	3	0.20	3	0.20	3	0.10
Planeación estratégica	0.15	4	0.60	1	0.10	1	0.10
Proceso administrativo	0.20	3	0.60	2	0.20	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.60</b>		<b>1.95</b>		<b>1.85</b>

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras



Según la MPC, PRODONTOMED es la distribuidora que sobresale en el mercado de comercialización de insumos dentales, logrando una calificación del 2,6 seguido por ALMACEN DENTAL ONLINE con un valor de 1,95 y por último ALMACEN DENTAL con una calificación de 1,85. Por lo tanto, significa que el laboratorio dental "Cron" deberá mejorar los factores internos y externos para poder ser líder en el mercado del sector de comercialización de insumos dentales. Es importante sugerir que la empresa debe mejorar la variedad de productos y el proceso administrativo para poder tener un control sobre la entrada y salida de los insumos odontológicos.

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

**Como resultado del desarrollo metodológico se concluye lo siguiente:**

- El laboratorio dental Cron tiene 27 años en el mercado local, sin embargo, no ha logrado el desarrollo empresarial, debido a una administración empírica lo cual no le permite crear estrategias competitivas.
- Se diagnosticó la situación actual del laboratorio dental “Cron”, identificándose varias falencias en su administración y comercialización, generando así estrategias de mejora administrativa y comercial.
- El laboratorio dental Cron tiene 27 años de experiencia en el mercado local, lo que demuestra que ha sido fuerte ante sus competidores, demostrando que ofrece productos y servicios de alta calidad y menor tiempo de entrega.
- La diversificación con la que cuenta la empresa en cuanto a productos y servicios, amplía la perspectiva para crear un plan óptimo de gestión administrativa y comercial al analizar las fortalezas y debilidades. Las encuestas realizadas a los clientes demostraron que los productos y servicios se pueden incrementar debido buena calidad e incremento de la demanda, además demostraron que tiene la necesidad de implementar un proceso de mejora continua.
- En base a las entrevistas a los trabajadores y encuestas realizadas a los clientes de la empresa, se pudieron identificar los factores claves para la determinación de estrategias administrativas en cuanto a control interno y estrategias comerciales que contribuyan al fortalecimiento de la organización.

## **CAPITULO III: PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL**

### **3. PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL**

En el presente capítulo se muestran los principales resultados de la investigación:

Plan de gestión administrativa, plan comercial y validación de los resultados.

#### **3.1 PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **3.2 IMAGEN CORPORATIVA**

##### **3.2.1 NOMBRE DEL NEGOCIO**

Laboratorio dental “Cron”

##### **3.2.2 LOGO**

**Gráfico 41: Logo**



Elaborado por: Esteban Escalante

### **3.2.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

- 1. Misión**
- 2. Visión**
- 3. Valores corporativos**
- 4. Objetivos Estratégicos**
- 5. Políticas**
- 6. Organigrama estructural**
- 7. Organigrama funcional**
- 8. Planes de acción y estrategias**
- 9. Manual de procesos**
- 10. Manual de funciones**

### **3.2.4 MISIÓN**

Las microempresas que ofertan sus servicios y realizan la venta de productos odontológicos, deben tener definida su misión ya que esta les permitirá seguir el rumbo de su gestión. De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Cron se evidencio a través de la pregunta #1 de la entrevista que la empresa no cuenta con misión, por esta razón se procede a crear la misión que será propuesta para la empresa.

- **¿Quiénes somos?**  
Somos un laboratorio Dental con profesionales especializados.
- **¿A qué se dedica el laboratorio dental?**  
A la venta de insumos y elaboración de trabajos dentales.
- **¿Que busca el laboratorio dental?**  
Buscamos reconocimiento a nivel local y crecimiento en la empresa
- **¿Para quién trabaja el laboratorio dental?**  
Para profesionales de odontología (odontólogos)
- **¿El laboratorio dental utiliza insumos, materiales y equipos (tecnología) para elaboración de trabajos dentales?**  
Sí, utilizamos insumos y materiales avanzados para la elaboración de los mismos.
- **¿El laboratorio dental como garantiza la calidad de sus trabajos dentales?**  
Por medio de estándares de calidad en materiales, procesos de producción, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garantice el reconocimiento de la empresa.

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

Una vez que se obtuvo las respuestas respecto a la misión se procedió a integrar dichas respuestas las mismas que se evidencian en la misión que se propone a continuación.

Cron es un laboratorio dedicado a la venta de insumos y a la elaboración de trabajos dentales, contamos con profesionales con una gran experiencia, estándares de calidad y tecnología adecuada para garantizarle al odontólogo alta calidad.

Elaborado por: Autoras

### **3.2.5 VISIÓN**

Las microempresas que ofertan sus servicios y realizan la venta de productos odontológicos, deben tener claro su visión, es decir saber hacia dónde quiere llegar ya que esta les permitirá alcanzar los objetivos estratégicos. De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Cron se evidencio a través de la pregunta

#1 de la entrevista que la empresa no cuenta con visión, por esta razón se procede a crear la visión que será propuesta para la empresa.

- **¿Cuál es la imagen deseada del laboratorio dental?**

Ser un laboratorio dental líder en la localidad, por la elaboración de trabajos dentales, con tecnología de punta y altos estándares de calidad, en las mejores condiciones de tiempo y costos.

- **¿Cómo seremos en el futuro?**

Seremos el laboratorio dental más reconocido en la localidad, por elaborar trabajos dentales, con tecnología de punta y altos estándares de calidad.

- **¿Qué haremos en el futuro?**

Ofreceremos trabajos dentales de alta estética a odontólogos de la localidad, para satisfacer las necesidades del paciente.

- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Evolución constante en nuestros productos para ofrecer la mejor calidad y costos en la fabricación de prótesis dentales etc.

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

En los próximos 5 años ser un laboratorio dental líder a nivel local, reconocido por ofrecer prótesis dentales e insumos odontológicos de alta calidad, diseño, con una atención personalizada y tiempo de entrega, buscando mejoras continuas que satisfagan las necesidades de los clientes y el mercado local.

Elaborado por: Autoras

### **3.2.6 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son importantes en la empresa porque son las cualidades y las creencias de la misma. Son los que permiten la toma de decisiones asertivas y define la conducta del equipo de trabajo. Además, son los que definen la identidad.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Cron se evidencio a través de la pregunta #2 de la entrevista que la empresa no cuenta con valores

corporativos, por esta razón se procede a crear los valores corporativos que se proponen para aplicarlos al equipo de trabajo de la empresa.

**Gráfico 42: Valores corporativos**



Elaborado por: Autoras

**Honestidad:** Realizar todas las operaciones con transparencia y rectitud.

**Respeto:** Escuchar, entender y valorar al otro, buscando armonía en las relaciones laborales.

**Compromiso:** Asumir las obligaciones con la convicción de cumplirlas con perseverancia y profesionalismo para lograr los objetivos estratégicos.

**Trabajo en equipo:** Desarrollar capacidades de interacción, integración, y mejora continua para lograr cumplir la misión empresarial.

**Innovación:** La continua actualización de conocimientos del personal en cuanto a funciones, actividades, estrategias para mejorar la organización.

**Liderazgo:** Mejora continua de nuevas tecnologías que nos permitan liderar en el mercado de laboratorios dentales ofreciendo a los clientes mejor atención y calidad.

### 3.2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **¿Dónde queremos ir?, ¿Qué resultados esperamos lograr?**

- Lograr posesionarse como uno de los mejores laboratorios dentales de la provincia
- Mejorar la publicidad y la promoción de nuestros productos
- Brindar un producto de excelente calidad
- Elevar el reconocimiento del laboratorio y sus productos.
- Lograr que los clientes se sientan satisfechos con el producto y servicio brindado por los integrantes de la organización.

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

Lograr en los próximos 5 años posesionarse como uno de los mejores laboratorios dentales de la provincia, por la atención personalizada, calidad en sus productos y servicios y menor tiempo de entrega.

Lograr una mejora continua de la publicidad y la promoción de nuestros productos, con ofertas y descuentos para gestionar el crecimiento de la organización en un 20% en el año 2022.

Brindar un producto de excelente calidad, con los mejores estándares de calidad, que nos permite ser líderes en el mercado.

En un lapso de 2 años elevar el reconocimiento del laboratorio y sus productos con los clientes, esto basado al servicio postventa y al servicio puerta a puerta.

Lograr que los clientes se sientan satisfechos con el producto y servicio brindado

Elaborado por: Autoras

### 3.2.8 POLÍTICAS

Las políticas empresariales son las directrices creadas por la dirección y aceptadas por todos los integrantes de la empresa, los mismos que deben acogerse para conseguir una mejor gestión empresarial. Debido a que las políticas son muy importantes para la empresa y según el diagnóstico de la



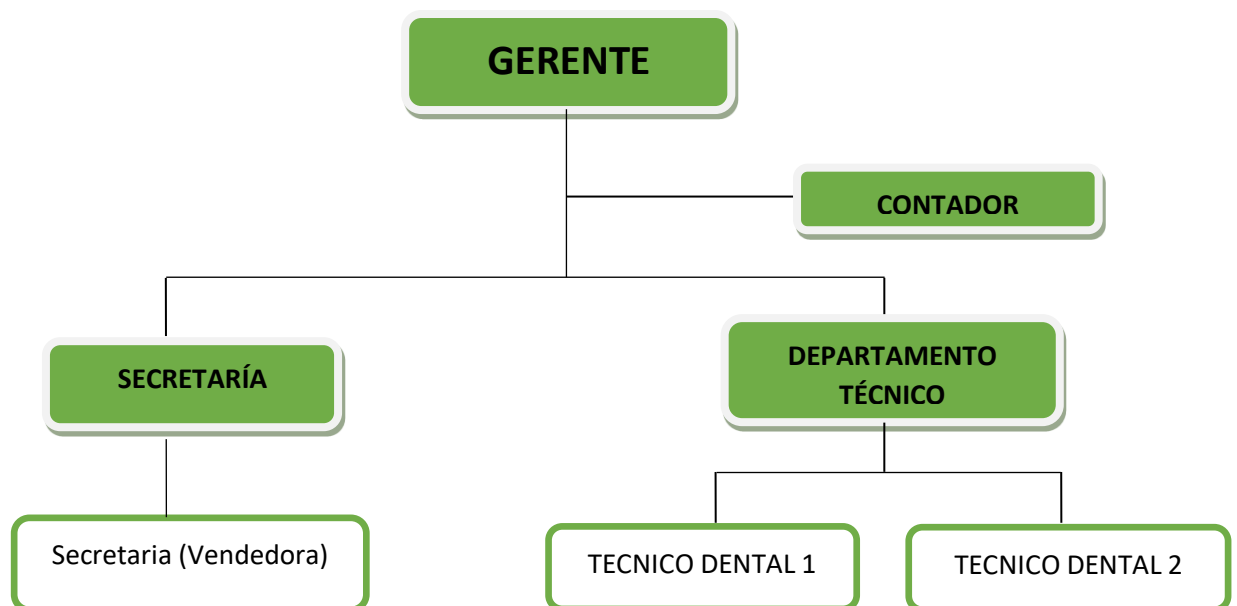
pregunta #2 de la entrevista la empresa no cuenta con políticas, por esta razón se proponen las siguientes:

1. Invertir en recursos tangibles, intangibles y humanos para poder lograr objetivos y así incrementando la rentabilidad de la empresa.
2. Mantener un ambiente laboral adecuado que permita el trabajo en equipo, ayudando a que todos los trabajadores cumplan con sus funciones y que esto se refleje en cada uno de los servicios que les entregamos a nuestros clientes.
3. Estar en constantes capacitaciones sobre nuevas tecnologías para mejorar continuamente nuestros procesos y la calidad de nuestros servicios.

### 3.2.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Los expertos consideran que el organigrama es esencial en toda empresa, el organigrama presenta, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa, es decir garantiza el mejor funcionamiento de la organización. La estructura organizacional la empresa depende de su naturaleza y dimensión

**Gráfico 43: Organigrama estructural**

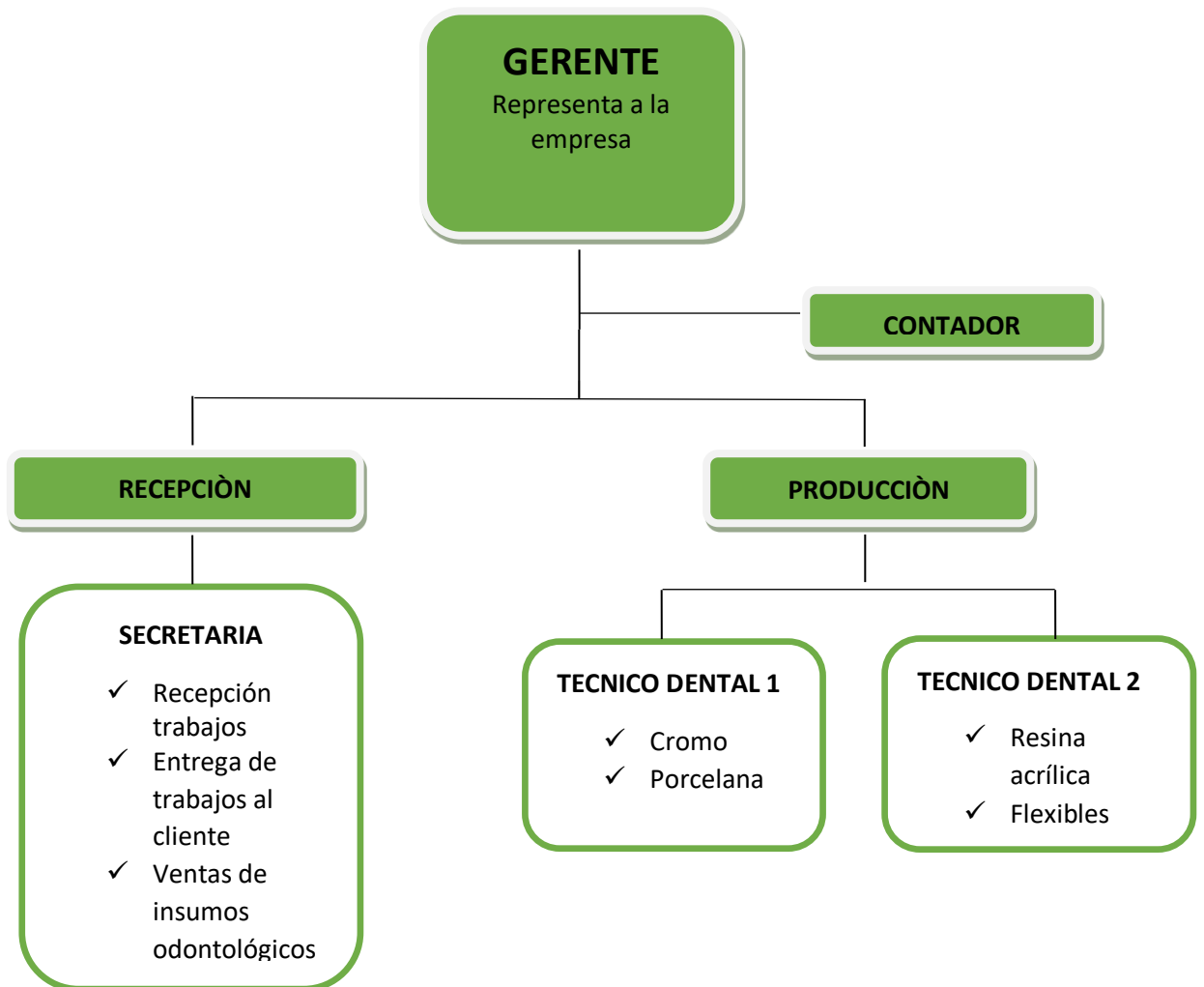


Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras

### 3.2.10 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional establece el orden y disciplina de la empresa debido a que las áreas fundamentales de la empresa quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área, además ayuda al crecimiento de la empresa de forma ordenada.

**Gráfico 44: Organigrama funcional**



Fuente: Dental Cron  
Elaborado por: Autoras

### 3.2.11 PLANES DE ACCION Y ESTRATEGIAS

En el diagnóstico estratégico se pudo definir las estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos logrando cumplir con la visión y objetivos estratégicos planteados.

Los planes de acción de las estrategias se muestran a continuación:

### 3.2.12 MEJORA CONTINUA DE PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN

**Objetivo 1:** Captar nuevos clientes y mercados a través de la matriz de Ansoff y un marketing mix en las prótesis dentales y en los insumos odontológicos, con los criterios de medidas que señalan a continuación:

<b>PRÓTESIS DENTALES</b>
<b>PRODUCTO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compra de empaque personalizado con la marca "Cron".</li><li>- Implementación de un servicio postventa.</li></ul>
<b>PRECIO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- No existe ninguna promoción en los precios porque los costos son accesibles y los precios son fijos.</li></ul>
<b>PLAZA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer un servicio "Puerta a Puerta"</li></ul>
<b>PROMOCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crear un sitio web del Laboratorio Dental "Cron"</li><li>- Compra de un catálogo de productos personalizado.</li></ul>

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

<b>INSUMOS ODONTOLÓGICOS</b>	
<b>PRODUCTO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de empaque personalizado con la marca “Cron”</li> <li>- Implementación de un servicio postventa.</li> </ul>
<b>PRECIO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta de descuento por pago pronto pago.</li> </ul>
<b>PLAZA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un servicio “Puerta a Puerta” en una cantidad mayor a 20\$.</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un sitio web del Laboratorio Dental “Cron”</li> <li>- Compra de un catálogo de productos personalizado.</li> </ul>

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

### 3.2.12.1 Grados De Consecución

Tabla 49: Grados de consecución insumos

INSUMOS DENTALES						
N°	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
1.1	Compra de empaque personalizado con la marca "Cron".	10	100	100	100	100
1.2	Implementación de un servicio postventa.	10	100	100	100	100
1.3	Oferta de descuento por pronto pago.	20	100	100	100	100
1.4	Establecer un servicio "Puerta a Puerta"	40	100	100	100	100
1.5	Crear un fan page del Laboratorio Dental "Cron"	40	100	100	100	100
1.6	Compra de un catálogo de productos personalizado.	35	100	100	100	100

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

**1.4 MEJORA CONTINUA DE PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACIÓN**

**Tabla 50: Plan de acción 1**

<b>PROTESIS DENTALES – INSUMOS ODONTÓLOGICOS</b>					
<b>N°</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1.1</b>	<b>Compra de empaque personalizado con la marca “Cron”</b>	Secretaria	Gerente	2018-2022	300,24
<b>1.1.1</b>	Contratar el servicio.	Secretaria	Gerente		
<b>1.1.2</b>	Aprobación del empaque.	Gerente	Gerente		
<b>1.1.3</b>	Aplicación del empaque para la entrega de las prótesis e insumos dentales.	Secretaria	Clientes		
<b>1.2</b>	<b>Implementación de un servicio postventa.</b>	Gerente	Gerente y secretaria	2018-2022	931,69
<b>1.2.1</b>	Capacitación a los integrantes de la empresa sobre el servicio de postventa.	Gerente	Integrantes de la empresa		
<b>1.2.2</b>	Aprobación del servicio	Gerente	Gerente		

<b>1.2.3</b>	Aplicación del servicio en los clientes.	Secretaria	Cliente		
<b>1.3</b>	<b>Establecer un servicio “Puerta a Puerta”.</b>	Gerente	Secretaria	2018-2022	931,69
<b>1.3.1</b>	Capacitación a los integrantes de la empresa sobre el servicio “Puerta a Puerta”.	Gerente	Integrantes de la empresa		
<b>1.3.2</b>	Aprobación del servicio.	Gerente	Gerente		
<b>1.3.3</b>	Aplicación del servicio en los clientes.	Secretaria	Clientes		
<b>1.4</b>	Crear un fan page del Laboratorio Dental “Cron”	Secretaria	Gerente	2018-2022	270,62
<b>1.4.1</b>	Desarrollo del fan page.	Secretaria	Gerente		
<b>1.4.2</b>	Revisión de información para subir al fan page	Secretaria	Gerente		
<b>1.4.3</b>	Aprobación de información en fan page.	Gerente	Secretaria		

<b>1.5</b>	<b>Compra de un catálogo de productos personalizado.</b>	Secretaria	Gerente		
<b>1.5.1</b>	Contrato del servicio.	Secretaria	Gerente	2018-2022	2321,49
<b>1.5.2</b>	Aprobación del catálogo personalizado.	Gerente	Secretaria		
<b>1.5.3</b>	Aplicación del catálogo personalizado a los clientes.	Secretaria	Clientes		
<b>INSUMOS DENTALES</b>					
<b>N°</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Participantes</b>	<b>Periodo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>1.6</b>	<b>Oferta de descuento por pronto pago.</b>	Gerente	Secretaria		
<b>1.6.1</b>	Realización de una nota de pedido.	Secretaria	Gerente	2018-2019	511.35
<b>1.6.2</b>	Aprobación de la nota de pedido.	Gerente	Secretaria		
<b>1.6.3</b>	Aplicación de la nota de pedido al cliente.	Secretaria	Clientes		
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>					<b>5267,08</b>

Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras



<b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b>									
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ventas Prótesis dentales</b>	20215,35	22843,34	25127,68	28143	32268,76	36999,36	42423,47	48642,75	256663,71
<b>Ventas de Insumos Odontológicos</b>				8000	9172,80	10517,53	12059,43	13827,34	53577,1
<b>(-) Costos de producción</b>	10107,675	11421,67	12563,84	14071,50	16134,38	18499,68	21211,74	24321,38	128331,86
<b>(-) Costo de compras</b>				3200	3669,12	4207,012	4823,772	5530,936	21430,84
<b>Utilidad antes de gastos</b>	10107,675	11421,67	12563,84	18871,50	21638,06	24810,20	28447,39	32617,78	160478,12
<b>Gastos Administrativos</b>									
<b>Sueldos y salarios</b>	4080,00	4143,65	4208,29	4273,94	4340,61	4408,32	4477,09	4546,93	34478,83
<b>Arriendo</b>	504,00	511,86	519,85	527,96	536,20	544,56	553,06	561,69	4259,18
<b>Luz</b>	64,80	65,81	66,84	67,88	68,94	70,02	71,11	72,22	547,62
<b>Agua</b>	12,00	12,19	12,38	12,57	12,77	12,97	13,17	13,38	101,43
<b>Teléfono</b>	240,00	243,74	247,54	251,4	255,33	259,31	263,35	267,46	2028,13
<b>Plan de acción 1</b>									
<b>PROTESIS – INSUMOS</b>									
<b>Compra de packaging con la marca “Cron”</b>									
Contrato del servicio				30,00	66,00	67,03	68,08	69,14	300,24
<b>Implementación de un servicio postventa</b>									
Capacitaciones				100,00	203,12	206,29	209,51	212,78	931,69
<b>Establecer un servicio “Puerta a Puerta”</b>									
Capacitaciones				100,00	203,12	206,29	209,51	212,78	931,69
<b>Crear un sitio web del Laboratorio Dental “Cron”</b>									
Desarrollo fan page				25,00	60,00	60,9	61,9	62,8	270,62
<b>Compra de un catálogo de productos personalizados</b>									
Contrato del servicio				750,00		773,58		797,91	2321,49

<b>INSUMOS DENTALES</b>									
<b>Oferta de un descuento por pronto pago</b>									
Contrato imprenta				20,00	120,00	121,87	123,77	125,70	511,35
<b>Total gastos operacionales</b>				<b>6158,75</b>	<b>5866,09</b>	<b>6731,18</b>	<b>5841,01</b>	<b>18730,94</b>	<b>43327,97</b>
<b>Utilidad después de gastos</b>				<b>12712,75</b>	<b>15771,97</b>	<b>18079,02</b>	<b>22606,38</b>	<b>25674,99</b>	<b>94845,12</b>
Participación trabajadores 15%				1906,91	2365,80	2711,85	3390,96	3851,25	14226,77
Utilidad antes de impuestos				10805,84	12758,73	15367,17	18369,54	21823,74	79125,03
Impuesto a la renta				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Utilidad neta</b>				<b>10805,84</b>	<b>12758,73</b>	<b>15367,17</b>	<b>18369,54</b>	<b>21823,74</b>	<b>79125,03</b>

Elaborado: Autoras

<b>Inflación</b>	<b>%</b>
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12
2017	-0,20
2018	-0,19
<b>TOTAL</b>	<b>7,78</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,56</b>

**Nota:** De acuerdo a las tablas del SRI el impuesto a la renta se paga a partir de 11,270 en el caso del laboratorio dental Cron se determinó que no paga impuesto a la renta, además de no pagar los décimos por ser artesano calificado.

## 2. REINGENIERIA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

### Procedimiento para fabricar prótesis dentales totales en resina acrílica

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Receptar los trabajos para su posterior fabricación	Secretaria
Entregar la nota de pedido y trabajo	Secretaria
Registrar datos de los trabajos en una base de datos	Secretaria
El técnico dental recibe la nota de pedido y trabajo	Técnico dental 1
Verificar estado de la impresión	Técnico dental 1
Si el estado de la impresión es malo, se solicita nuevos modelos de impresión	Técnico dental 1
Deciden si requiere prueba	Odontólogo(a)- Técnico dental 1
Si va a prueba se realizan rodetes de altura	Técnico dental 2
Entregar la prueba de rodetes al cliente	Secretaria
Toma de mordida	Odontólogo(a)-
Receptar de la prueba de la prótesis dental	Secretaria
Colocar en articulador	Técnico dental 2
Enfilado	Técnico dental 1
Encerado	Técnico dental 2
Vulcanización	Técnico dental 2
Pulir	Técnico dental 2
Control de calidad	Técnico dental 1
Entregar al cliente	Secretaria
Cobranza	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

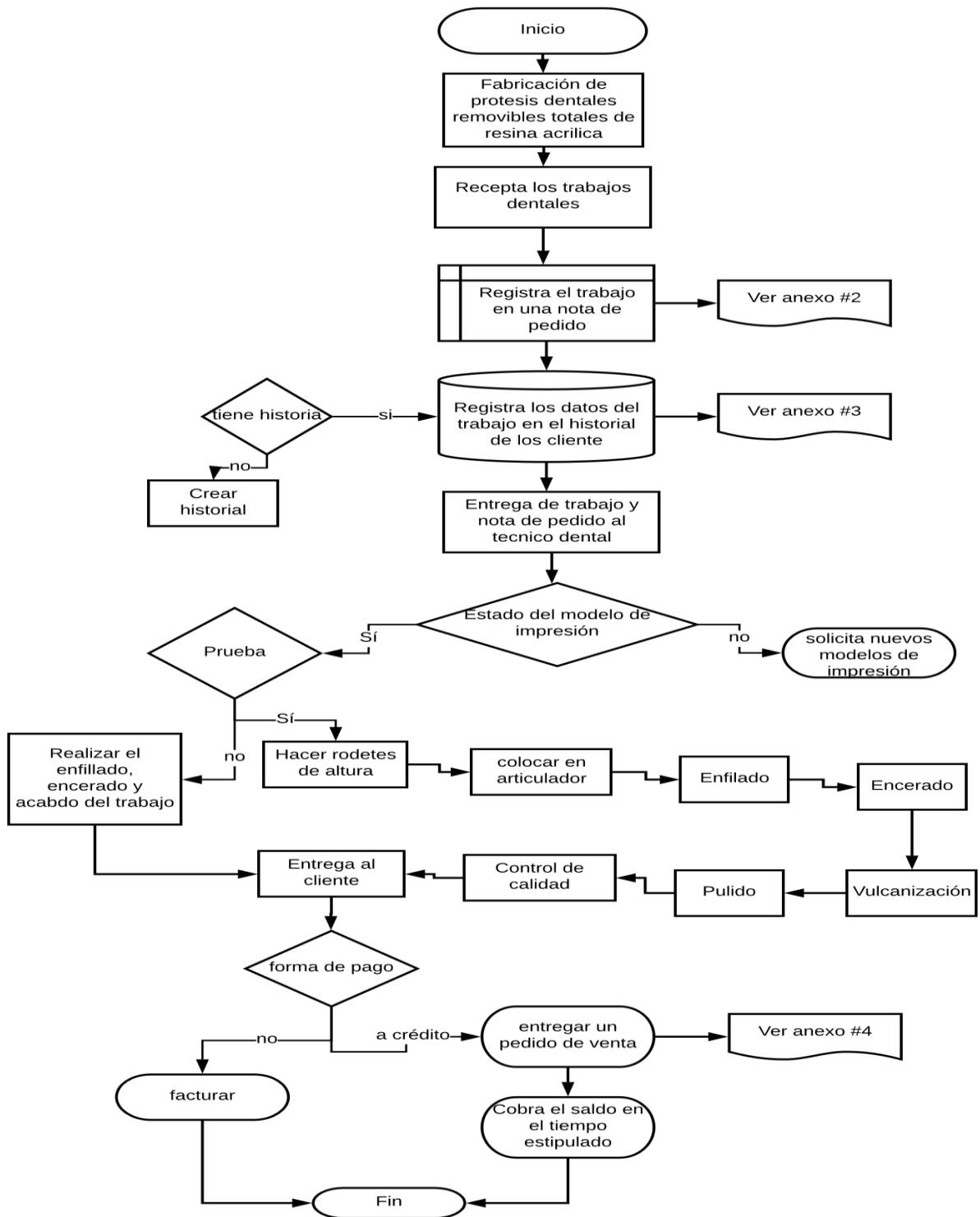
### Procedimiento para fabricar prótesis dentales parciales en resina acrílica.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Receptar los trabajos para su posterior fabricación	Secretaria
Entregar la nota de pedido y trabajo	Secretaria
Registrar datos de los trabajos en una base de datos	Secretaria
El técnico dental recibe la nota de pedido y trabajo	Técnico dental 1
Verificar estado de la impresión	Técnico dental 1
Si el estado de la impresión es malo, se solicita nuevos modelos de impresión	Técnico dental 1
Si requiere prueba de mordida, Hacer rodetes de altura	Técnico dental 2
Entregar rodetes de altura al cliente	Secretaria
Toma de mordida	Odontólogo (a)
Colocar en articulador	Técnico dental 2
Montaje de piezas dentales	Técnico dental 1
Encerado	Técnico dental 2
Entregar al cliente	Secretaria
Prueba en cera	Odontólogo (a)
Vulcanización	Técnico dental 2
Pulir	Técnico dental 2
Control de calidad	Técnico dental 1
Entregar al cliente	Secretaria
Cobranza	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

## Flujograma de prótesis dentales removibles totales de resina acrílica



Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras

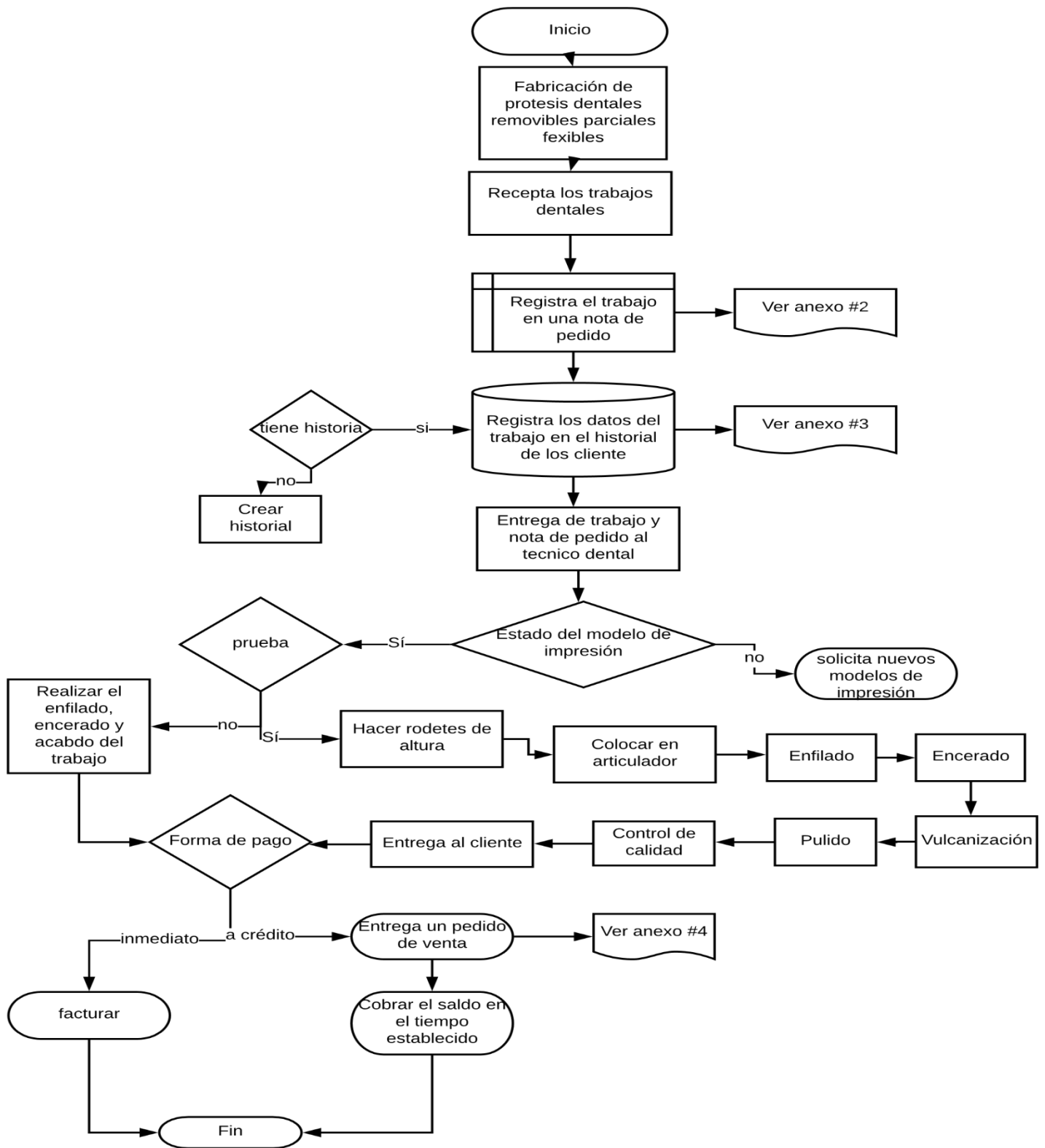
### Procedimiento para fabricar prótesis dentales parciales flexibles.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Receptar de trabajos para su posterior fabricación	Secretaria
Entregar la nota de pedido y trabajo	Secretaria
Registrar datos de los trabajos en una base de datos	Secretaria
El técnico dental recibe la nota de pedido y trabajo	Técnico dental 1
Verificar estado de la impresión	Técnico dental 1
Si el estado de la impresión es malo, se solicita nuevos modelos de impresión	Técnico dental 1
Si requiere prueba de mordida, Hacer rodetes de altura	Técnico dental 2
Entregar de rodetes de altura al cliente	Secretaria
Toma de mordida	Odontólogo (a)
Colocar en articulador	Técnico dental 2
Montaje de piezas dentales	Técnico dental 1
Encerado	Técnico dental 2
Entregar al cliente	Secretaria
Prueba en cera	Odontólogo (a)
Vulcanización	Técnico dental 2
Pulir	Técnico dental 2
Control de calidad	Técnico dental 1
Entregar al cliente	Secretaria
Cobranza	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

## Flujograma de prótesis dentales removibles parciales flexibles



Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras

### Procedimiento para fabricar prótesis dentales parciales de cromo.

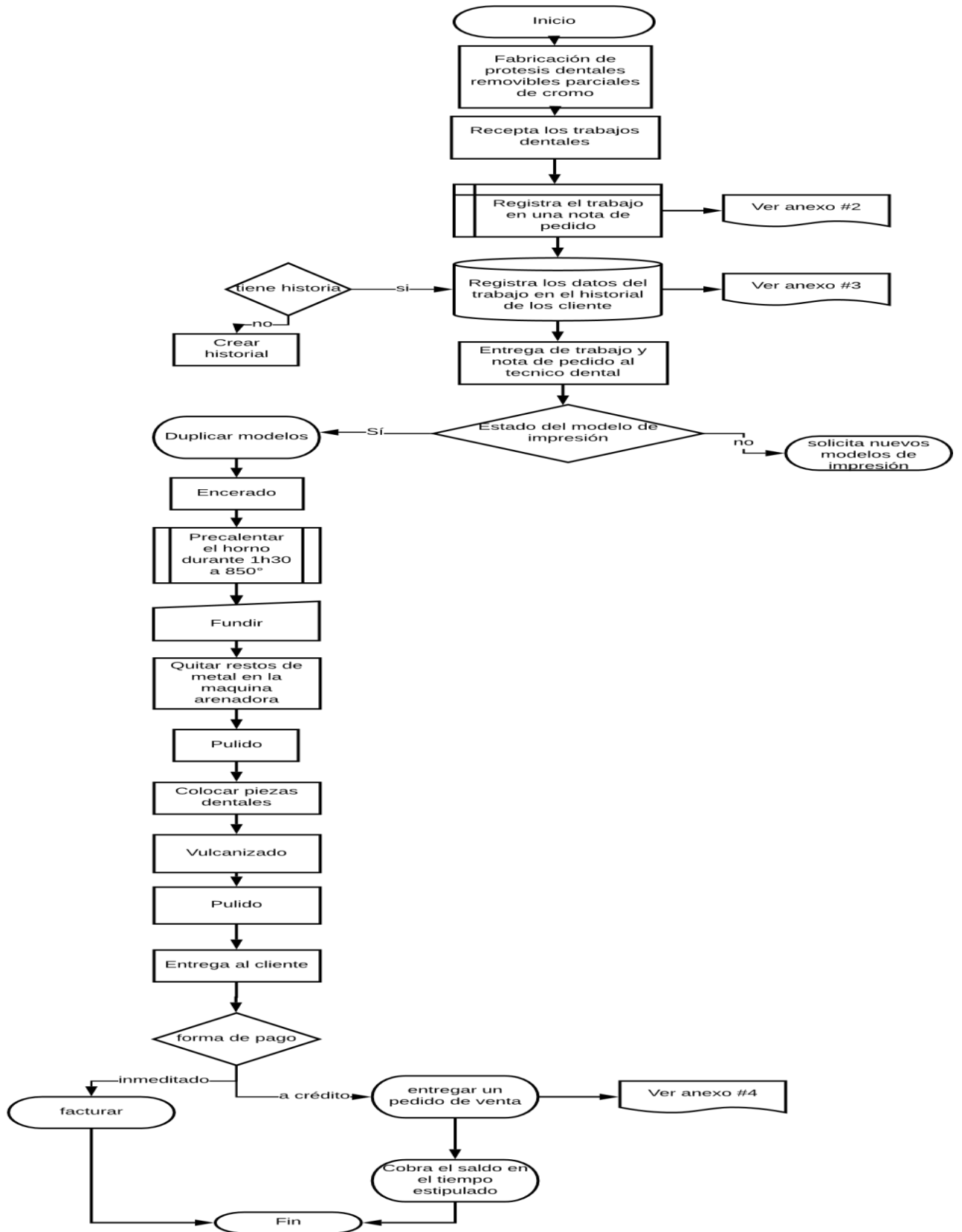
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Receptar de trabajos para su posterior fabricación	Secretaria
Entregar la nota de pedido y trabajo	Secretaria
Receptar la nota de pedido y trabajo	Técnico dental 1
Verificar estado de la impresión	Técnico dental 1
Mal estado de modelos, se solicita nuevos modelos de impresión	Técnico dental 1
Si los modelos están en buen estado, duplicar los modelos.	Técnico dental 2
Encerar, hacer el esqueleto	Técnico dental 1
Precalentar el horno durante 1h30 minutos a 850°	Técnico dental 1
Fundir	Técnico dental 1
Quitar restos de metal en la maquina arenadora	Técnico dental 1
Pulir	Técnico dental 1
Enfilado	Técnico dental 1
Vulcanizado	Técnico dental 2
Pulir	Técnico dental 1
Entrega al cliente	Secretaria
Cobranza	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras



## Flujograma de prótesis dentales removibles parciales de cromo



Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

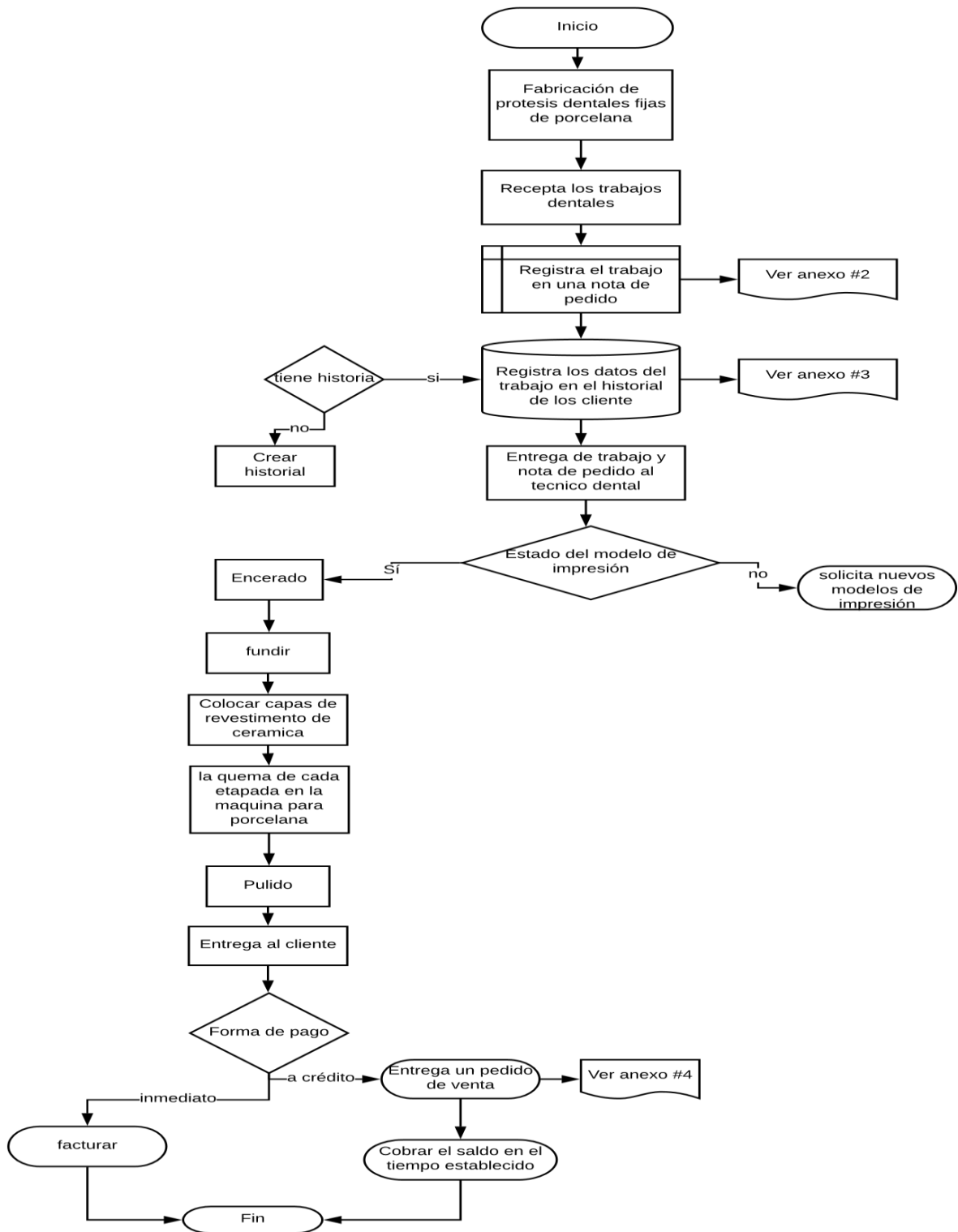
## Procedimiento para la fabricación de prótesis dentales fijas de porcelana

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Recepción de trabajos para su posterior fabricación	Secretaria
Entrega la nota de pedido y trabajo al Técnico dental	Secretaria – Técnico dental 1
Verificar estado de la impresión	Técnico dental 1
Solicita nuevos modelos de impresión	Técnico dental 1
Si los modelos están bien, se hace el Encerado	Técnico dental 1
Fundir	Técnico dental 1
Pulir	Técnico dental 1
Colocar cerámica en sus diferentes etapas	Técnico dental 1
Pulir	Técnico dental 1
Entrega al cliente	Secretaria
Cobranza	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

## Flujograma de prótesis dentales fijas de porcelana



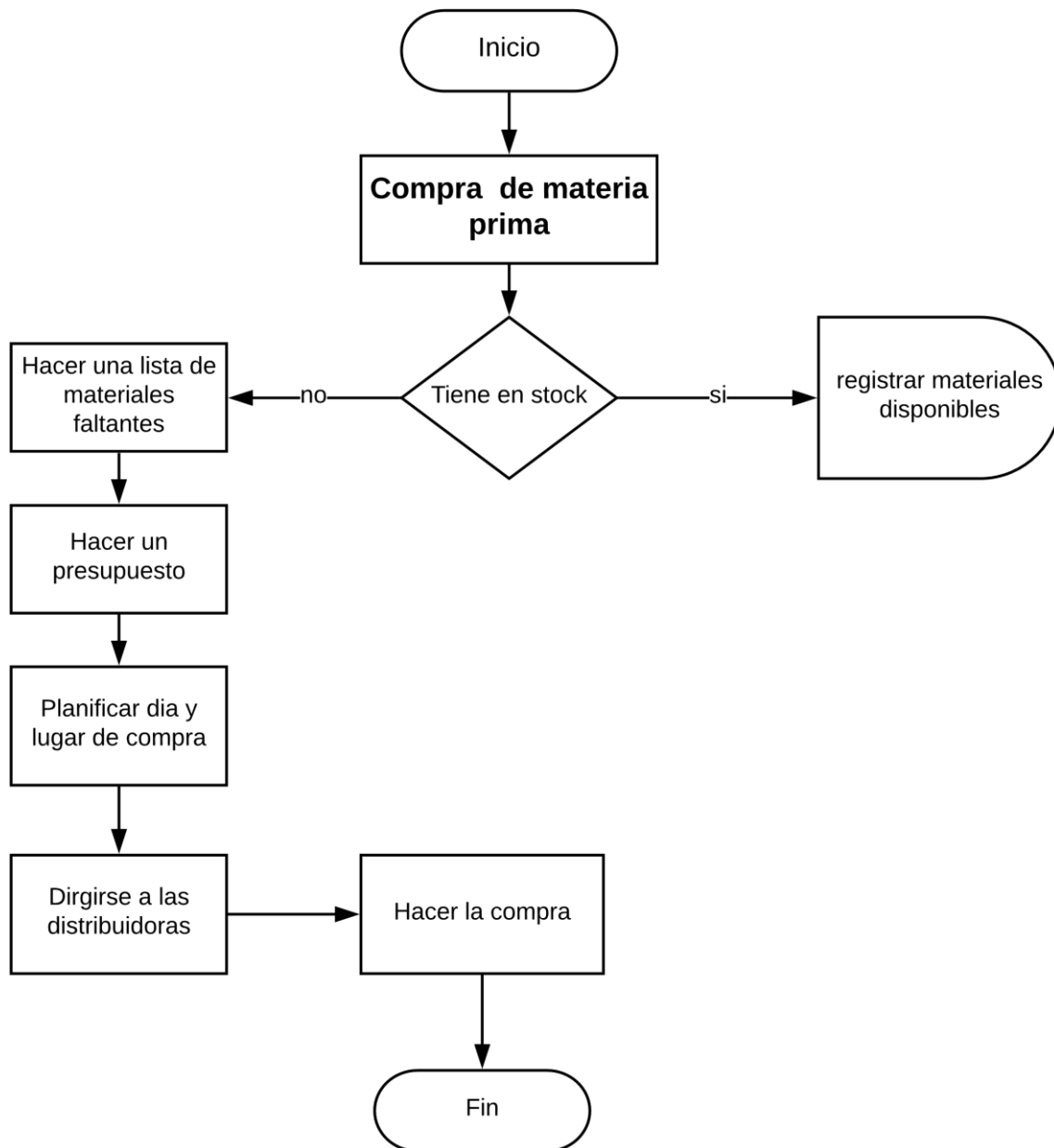
### Procedimiento para la adquisición de materia prima

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Registrar los materiales disponibles	Secretaria
Registrar los materiales faltantes	Secretaria
Entregar las listas de materiales disponibles y restantes	Secretaria-Gerente propietario.
Hacer un presupuesto	Gerente propietario.
Planificar día y lugar de compra	Gerente propietario.
Dirigirse a las distribuidoras y hacer la compra	Gerente propietario.
Entregar facturas y materiales para su respectivo registro	Secretaria
Almacenar materia prima	Secretaria

Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

## Flujograma del procedimiento para la adquisición de materia prima

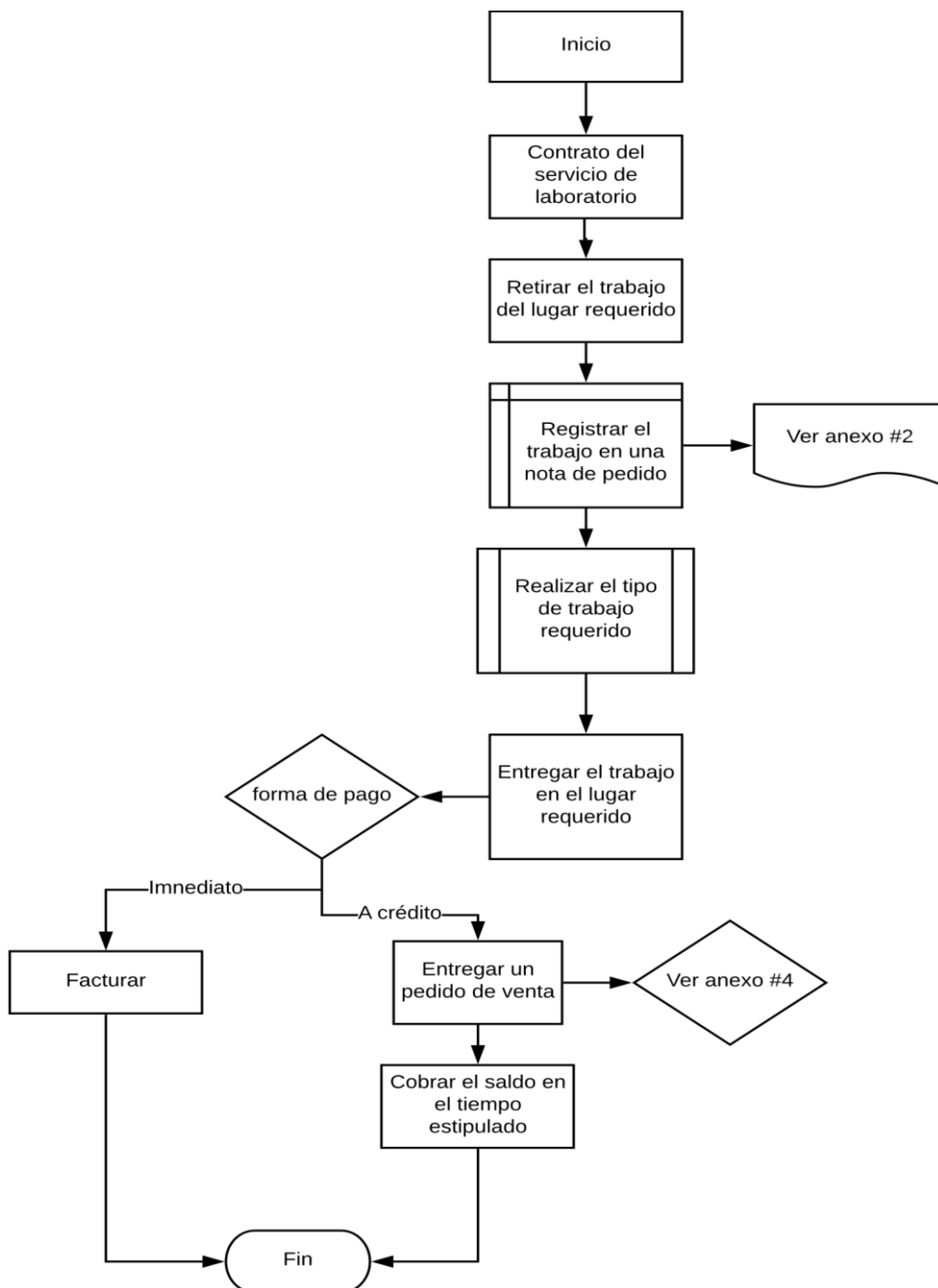


Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras

## Procedimiento para el servicio de puerta a puerta

Actividades	Responsable
Contrato del servicio de laboratorio	Odontólogo/a
Retirar el trabajo del lugar requerido	Secretaria
Registrar el trabajo en una nota de pedido	Secretaria
Realizar el tipo de trabajo requerido	Técnico 1 y/o Técnico 2
Entregar el trabajo en el lugar requerido	Secretaria
Cobranza	Secretaria

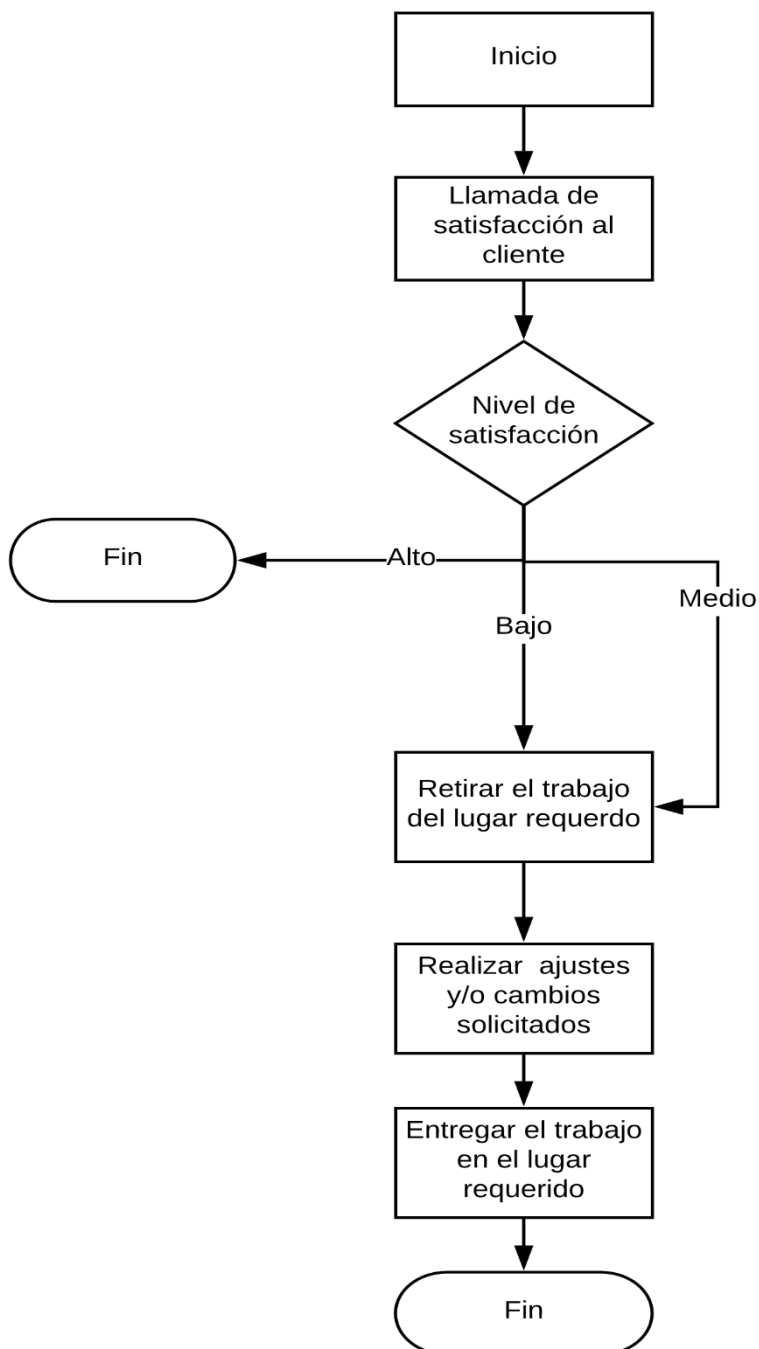
## Flujograma para el servicio de puerta a puerta



## Actividades del servicio de post venta

Actividades	Responsable
Llamada de satisfacción cliente	Secretaria
Retirar el trabajo del lugar requerido	Secretaria
Realizar el tipo de trabajo requerido	Técnico 1 y/o Técnico 2
Entregar el trabajo en el lugar requerido	Secretaria

## Procedimiento para el servicio de post venta



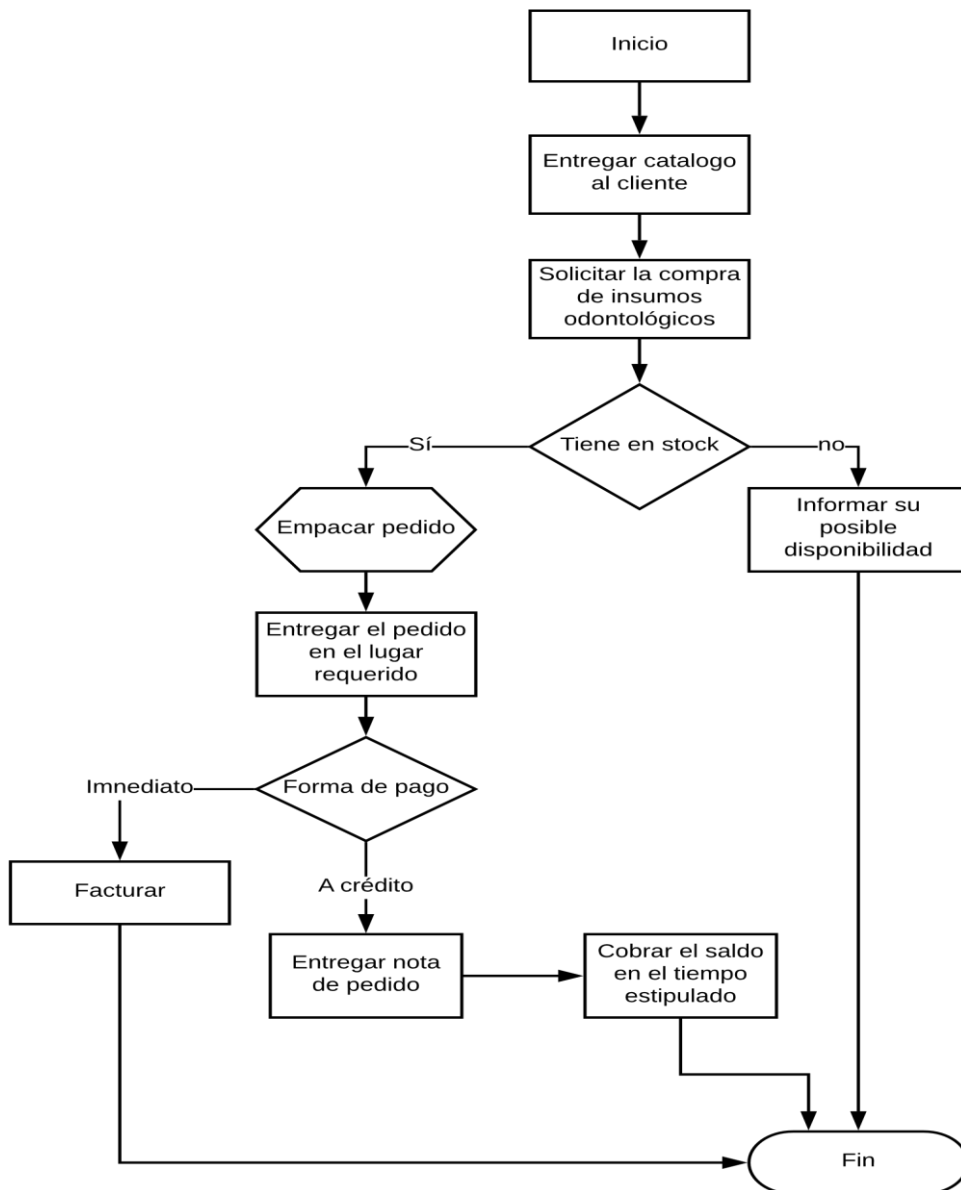
Fuente: Cron

Elaborado por: Autoras

## Actividades del servicio mediante el catalogo

Actividades	Responsable
Entregar catalogo al cliente	Secretaria
Solicitar la compra de insumos odontológicos	Cliente
Informar su disponibilidad	Secretaria
Empacar el pedido	Secretaria
Entregar el pedido en el lugar requerido	Secretaria
Cobranza	Secretaria

## Procedimiento del servicio mediante el catalogo



Fuente: Cron  
Elaborado por: Autoras



### 3.2.12 MANUAL DE FUNCIONES

#### **GERENTE PROPIETARIO**

Es el responsable legal de la empresa y deberá velar por el cumplimiento de los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

#### **FUNCIONES**

- Designar los cargos gerenciales.
- Realizar evaluación periódica de los puestos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Planificar día y lugar de compra.
- Dirigirse a las distribuidoras.
- Hacer la compra de materiales.
- Coordinar con los administrativos
- Hacer un presupuesto.
- Mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores.
- Lograr que las personas realicen su trabajo y no su libre albedrio.

## **SECRETARIA**

Persona que ejerce como asistente de dirección o administrativo, y que está encargada de supervisar los asuntos, sobre todo aquello que requiera confidencialidad. En este caso la secretaria es polifuncional.

## **FUNCIONES**

- Receptar los trabajos para su posterior fabricación
- Registrar datos de los trabajos en una base de datos
- Entregar la nota de pedido y trabajo
- Receptar los trabajos que van a prueba
- Entregar rodets de altura al cliente
- Entregar la nota de pedido y trabajo
- Receptar los trabajos que van a prueba
- Entregar rodets de altura al cliente
- Receptar de la prueba de la prótesis dental
- Entregar trabajos al cliente
- Cobranza
- Registrar los materiales disponibles
- Registrar los materiales faltantes
- Registrar las facturas y materiales de adquiridos
- Almacenar materia prima
- Entregar catalogo al cliente
- Informar disponibilidad
- Empacar el pedido
- Entregar pedido en el lugar requerido
- Llamada de satisfacción

### **TÉCNICO DENTAL 1**

Persona encargada de diseñar, elaborar, adaptar y fabricar las prótesis dentales. En este caso además de ser Técnico dental es el gerente-Propietario.

#### **FUNCIONES**

- Recibir la nota de pedido y trabajo
- Verificar estado de la impresión
- Solicitar modelos nuevos
- Encerar, hacer el esqueleto
- Encera
- Enfilado
- Precalentar el horno
- Fundir metal
- Pulir en maquina arenadora
- Pulir metal
- Colocar cerámica en sus diferentes etapas
- Control de calidad

### **TÉCNICO DENTAL 2**

Persona encargada de la fabricación y pulido de prótesis dentales.

#### **FUNCIONES**

- Realizar rodetes de altura
- Colocar en articulador
- Duplicar modelos
- Encerado
- Vulcanización
- Pulir

### 3.2.14 ANÁLISIS DE IMPACTOS

Para evaluar los impactos de este manual de procesos y procedimientos administrativos y comerciales en las áreas donde realizan las funciones en la empresa “Cron”, se ha utilizado una matriz de impactos, a la cual se les dio los siguientes valores.

Tabla 51: Impactos

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	IMPACTO ALTO NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTOS
1	IMPACTO BAJO POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO POSITIVO
3	IMPACTO ALTO POSITIVO

#### 3.2.14.1 Impacto Administrativo

Es el proceso mediante el cual se espera ver resultados positivos de eficiencia, eficacia, efectividad y control a través de las actividades de administración, organización, dirección y control, para alcanzar los objetivos de la empresa “Cron”; a través de la utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

Con la implementación del Plan de gestión administrativo, lo que se espera lograr es eficiencia, eficacia, efectividad y control; a través de las fases del proceso administrativo.

**Tabla 52: Impacto administrativo**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	- 3	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3	
Manual de procesos						X		2
Manual de procedimientos							X	3
Organigramas						X		2
Control							X	3
<b>Total</b>								<b>10</b>

TOTAL 10

Nivel de Impacto = ----- =  $10/4 = 2.5$

Numero de Indicadores 4

El nivel de impacto alto positivo

Fuente: Autoría propia  
 Elaborado por: Autoras

## Análisis

INDICADOR	ANALISIS
Manual de procesos	Este indicador tiene un impacto medio alto positivo porque de esta manera el personal de la empresa va a demostrar todas sus capacidades para desenvolverse en cada área asignada.
Manual de procedimientos	Este indicador tiene un impacto alto positivo ya que ayudara a establecer un orden en la empresa.
Organigramas	Se le asignó un valor medio alto positivo, porque ayuda a jerarquizar el personal que conforma la empresa.
Control	Se le asignó un valor alto positivo, porque es una parte importante dentro de la empresa que nos sirve para controlar cada uno de los procesos y procedimientos de la misma.

### 3.2.14.2 Impacto Social

Realizando el plan de gestión administrativo y comercial se tiene por objetivo mejorar las áreas de trabajo como también brindar un producto y un servicio de calidad a los clientes, de tal manera que logremos conseguir un mejor ambiente laboral con un equipo comprometido y una relación directa con el cliente.

Con el presente manual se obtendrá orden tanto en lo administrativo como en lo comercial, lo que se verá reflejado ante el mercado como una empresa de servicios competitiva que ofrece calidad en el servicio y en sus productos a todos los clientes.

**Tabla 53: Impacto Social**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Mejor atención al cliente							X	3
Mejor ambiente laboral							X	3
Sueldos y Salarios						X		2
Generación de empleo						X		2
<b>Total</b>								<b>10</b>

TOTAL 10

Nivel de Impacto = ..... =  $10/4 = 2.5$

Numero de Indicadores 4

El nivel de impacto alto positivo

Fuente: Autoría propia  
Elaborado por: Autoras

## Análisis

INDICADOR	ANALISIS
Mejor atención al cliente	Este indicador tiene un impacto alto positivo porque con la implementación del plan de gestión administrativo los trabajadores tendrán definidas sus funciones y los clientes tendrán una mejor atención.
Mejor ambiente laboral	Este tiene un impacto alto positivo ya que se creará una energía positiva en la empresa ya que el manual permitirá reducir conflictos entre los trabajadores.
Sueldos y Salarios	Se le dio un valor medio alto positivo, porque con la atención al cliente se incrementarán los ingresos.
Generación de empleo	Se le asignó un valor medio alto positivo, porque al incrementar sus ventas se necesitará mayor personal.

### 3.2.14.3 Impacto Económico

Tiene un impacto alto positivo estos elementos son muy importantes dentro de una organización, ya que a través de la eficiencia se logrará optimizar los recursos materiales, en el plan de gestión se podrá cumplir con los objetivos en menor tiempo y con menos recursos, ganando de esta manera ventajas



competitivas por medio de la reestructuración de los procesos, se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades y tareas de la institución.

**Tabla 54: Impacto económico**

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	- 3	- 2	- 1	0	+1	+2	+3	
Eficiencia y eficacia en el trabajo							X	3
Mayor Competitividad						X		2
Optimización de Recursos						X		2
Incremento de ventas							X	3
<b>TOTAL</b>								10

**TOTAL 10**

**Nivel de Impacto = ----- = 8/3 = 2.5**

**Numero de Indicadores 4**

**El nivel de impacto alto positivo**

Fuente: Autoría propia  
Elaborado por: Autoras

## Análisis

INDICADOR	ANALISIS
<b>Eficiencia y eficacia en el trabajo</b>	Estos indicadores en el presente trabajo tienen un impacto alto positivo estos dos elementos son muy importantes dentro de una organización, ya que a través de la eficiencia se logrará optimizar los recursos.
<b>Mayor competitividad</b>	Tiene un impacto medio alto positivo, porque si las personas que conforman la empresa trabajan de una manera adecuada lograrán crecimiento permitiendo que la empresa sea competitiva.
<b>Optimización de recursos</b>	La Optimización de recursos tiene un impacto medio alto positivo, porque por medio de la reingeniería de procesos, generara mayor efectividad en las actividades de la empresa.

### 3.2.14.4 IMPACTO EDUCATIVO

Mediante la aplicación del plan de gestión administrativa y comercial se realizará la aplicación de conocimientos obtenidos y capacitaciones frecuentes, permitiendo mejoras continuas.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Desarrollo de conocimientos							X	3
Capacitaciones frecuentes							X	3
Búsqueda de nuevas tendencias						X		2
Aplicación de conocimientos adquiridos							X	3
<b>Total</b>								<b>11</b>
TOTAL 11								
Nivel de Impacto = ----- = $11/4 = 2.75$								
Numero de Indicadores 4								
El nivel de impacto alto positivo								

**Tabla 55: Impacto educativo**

Fuente: Autoría propia  
Elaborado por: Autoras

### Análisis

INDICADOR	ANÁLISIS
Desarrollo de conocimientos	El indicador tiene un impacto alto positivo porque ayudara a mejorar el ámbito administrativo y comercial de la empresa.
Capacitaciones frecuentes	Tiene un impacto alto positivo ya que se emanará energía positiva en la organización por la razón de que el personal está capacitado y deberá seguir capacitándose para no tener problemas entre empleados.

Búsqueda de nuevas tendencias	Se dio un valor medio alto positivo, porque es de gran importancia la búsqueda de nuevas tendencias ya que se podría mejorar los productos y servicios.
Aplicación de conocimientos adquiridos	Tiene un valor alto positivo, porque al momento de la aplicación de estos conocimientos se podrán mejorar los procesos y procedimientos administrativos y comerciales.

### 3.2.14.5 IMPACTO GLOBAL

Tabla 56: Impacto global

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTOS	-	-	-	0	+1	+2	+3	TOTAL
	3	2	1					
Impacto Administrativo						2.5		2.5
Impacto Social						2.5		2.5
Impacto Económico						2.5		2.5
Impacto Educativo						2.75		2.75
<b>TOTAL</b>								10.25

**TOTAL 10.25**

**Nivel de Impacto = ----- = 10.25/4 = 2.6**

**Numero de Indicadores 4**

**El nivel de impacto medio positivo**

## VALIDACIÓN DE RESULTADOS

En las instalaciones del Laboratorio dental Cron con la presencia del dueño y las autoras del presente trabajo mediante una filmación por parte del departamento de Comunicación Social de la Universidad de Otavalo se llevó a cabo la aprobación de la propuesta del plan de gestión administrativa y comercial, el cual contiene misión, visión, valores corporativos, estrategias y planes de acción, posible impactos, conclusiones y recomendaciones.

### RESULTADO DE LA ENCUESTA DE VALIDACIÓN

Tabla 57: Resultado de la encuesta

ESCALA DE VALORES	1	2	3	4	5
	Muy Inadecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy Adecuado %
<b>ASPECTOS DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO</b>					
El plan de gestión administrativo				20.00	80.00
Misión				20.00	80.00
Visión					100
Valores Corporativos					100
Objetivos Estratégicos				20.00	80.00
Estrategias				40.00	60.00
Planes de acción				20.00	80.00
<b>ASPECTOS DEL PLAN COMERCIAL</b>					
El plan de marketing planteado					100
Estrategia de marketing mix					100
Creación de Fan page					100
Catálogo Físico				20.00	80.00
Estrategia de producto					
Empaques para productos					
<b>VALORACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>					
Impactos					100
Conclusiones y Recomendaciones					100

## **Análisis:**

En la tabla N° 57, se pudo observar la tabulación de datos de la encuesta realizada al gerente propietario y vendedora de la empresa, en la que se menciona que las estrategias son muy adecuadas. Al realizar el análisis detenidamente se puede observar que los directivos con respecto al plan de gestión, misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción opinan que están acorde al desarrollo que se plantea para el fortalecimiento del Laboratorio dental Cron.

Debido a la inexistencia de planes de comercialización, tanto el gerente y trabajadores de la empresa se mostraron entusiastas con el plan de marketing mix planteado, ya que estas permitirán aumentar el número de clientes. La creación de la fan page fue un tema que se mantuvo pendiente durante 2 años, lo que generó que el 100% de los integrantes valoren como muy adecuado esta acción. Con respecto al catálogo físico y servicio de puerta a puerta, el 80% considera que es muy adecuado y un 20% adecuado, manteniendo gran aceptación al igual que la implementación del servicio postventa para establecer el buen trato y fidelidad de los clientes. El empaque para productos no se ha podido concretar, sin embargo, ha sido una idea que ha estado latente, finalmente gracias a la propuesta realizada se definió como estrategia para su ejecución la cual fue validada por los directivos en un 80% como muy adecuada, y un 20% como adecuada. La distinción en los productos y servicios que la empresa brinda a sus clientes ha sido una parte fundamental, por esta razón el 100% de los trabajadores consideran que es una estrategia muy adecuada la creación.

Con los datos obtenidos en los impactos, conclusiones y recomendaciones los directivos califican 100% muy adecuado lo expuesto en la investigación.

## CONCLUSIONES

El resultado del plan de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental “Cron” se llegó a las conclusiones siguientes:

1. En el diseño del plan de gestión administrativo y comercial se determinó la misión, visión y valores corporativos, los cuales son indispensables para el mejoramiento de la organización. Se diseñaron estrategias y planes de acción, manual de funciones y procedimientos, lo cual permitirá un mejor funcionamiento, además se implementó el marketing mix, lo cual permitirá promocionar los productos y servicios para el fortalecimiento de la organización. A través de la implementación del 20% del plan se propone a través de la investigación realizada se implemente el resto del plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento del Laboratorio dental “Cron”.
2. La empresa dental Cron a través de las estrategias planteadas en el diseño del plan de gestión administrativo y comercial implementará servicios personalizados tales como; servicio de puerta a puerta y servicio de post venta para elevar el reconocimiento del laboratorio y sus productos.
3. Los impactos administrativo, social, económico y educativo analizados dieron un impacto global alto positivo, el cual indica que la investigación aporta a su entorno.
4. La validación de los resultados se realizó a través del departamento de comunicación de la Universidad de Otavalo mediante una entrevista al gerente propietario junto con las autoras de la investigación.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Como resultado del plan de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental “Cron” se llegó a las conclusiones siguientes:

1. Por medio del análisis de los antecedentes de los planes de gestión administrativa y comercial existentes, se lograron establecer lineamientos para el desarrollo de la investigación, demostrando la importancia que estos tienen en el desarrollo empresarial de las organizaciones.
2. En el diagnóstico se pudo obtener un resultado de la empresa para analizar el interés de los integrantes en el progreso y crecimiento de la institución a la que pertenecen. De igual manera se evidenció las falencias que posee la empresa, generando estrategias para su crecimiento.
3. En la creación del plan de gestión administrativo y comercial para el fortalecimiento de la empresa dental Cron se determinó la misión, visión, valores corporativos, políticas los cuales son indispensables en cada organización. Se diseñaron estrategias para cumplir con la visión proyectada que permitirá mejorar los procesos y procedimientos de la empresa, incrementando los ingresos de la empresa.
4. Los impactos administrativo, social, económico y educativo analizados dieron un impacto global alto positivo, lo cual permite conocer la importancia de la aplicación de los resultados.
5. La validación de los resultados se realizó a través del departamento de comunicación de la Universidad de Otavalo mediante una entrevista al gerente propietario junto con las autoras de la investigación.



## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el plan de gestión administrativa y comercial siguiendo los planes de acción y estrategias de promoción y publicidad planteadas en la presente investigación para el fortalecimiento de la empresa dental Cron.
2. Analizar actualizaciones del plan mediante las necesidades empresariales y el proceso de mejora continua, tomando en cuenta el cumplimiento de la visión y objetivos estratégicos establecidos.
3. Realizar un seguimiento en el que se dé cumplimiento a los planes de acción y control evaluando mensualmente a los responsables de cada área.

## REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). *EL plan estratégico de la comunicación*. Editorial UOC.
- Alvarado, G. M. (2010). *Métodos de investigación*. Mexico: PEARSON.
- Amarista, M. y. (2004). *Planificación Instruccional*. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, colección docencia universitaria.
- Barrios, L. H. (2017). Análisis de la gestión administrativa 2015-2016 en la Alcaldía de Bogotá DC: la problemática social que afecta el desarrollo cultural y económico en la ciudad de Bogotá. *EL BRONX*, 112-124.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa San Juan de Bacay del canton general Anotinio Elizalde*. Recuperado el 09 de julio de 2018, de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernanda.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/benavides_Gaibor_Luis_Hernanda.pdf).
- Betancourt, A. &. (2017). *Plan estratégico de marketing para posicionar clínica odontología SMILE GROUP SAS*. Bogotá Colombia: Tesis de especialidad, Universidad Sergio Arboleda, escuela de postgrado especialización en servicios de salud.
- Blanco, M. (2008). *Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio*. Recuperado el 09 de julio de 2018, de <http://www.territorioscentroamericanos.org/turismorural>.
- Caicedo, N. (2017). Propuesta de mejora en la calidad de la presentación del servicio en una clínica odontológica en la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia: Protecto de grado. Recuperado el 08 de julio de 2018, de Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio: [www.territorioscentroamericanos.org/turismorural](http://www.territorioscentroamericanos.org/turismorural).
- Calderón, M. J. (2016). Nivel de satisfacción de los padres frente a la primera consulta odontológica de sus hijos en la clínica otonomatológica. Chiclayo, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Camacho, M. (2006). *El enfoque humanista en la gerencia*. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, colección docencia universitaria.
- Chirinos, A. B. (2017). "Propuesta de plan de marketing digital para la empresa UNIMEDICA E.I.R.L, Arequipa – 2017". Arequipa, Perú: Tesis de pregrado. Universidad Católica de San Pablo.
- Cristerna, D. C. (2013). El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzar de Porter. *El Periplo sustentable: Revista de turismo desarrollo y competitividad*, 67-97.
- Dopico, E. M. (2017). *Laboratorio de Portesis Dentales*. MADRID: EDITORIAL SINTESIS.
- Enrique, L. (2015). *Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

- Espinoza, R. (2015). *Roberto Espinoza* . Obtenido de Roberto Espinoza :  
<http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Esquivel, R. H. (2012). Efectos de la utilización de prótesis dentales en la percepción de la salud bucal. *ADM*, 69 (2).
- Fabara, H. R. (2000). *Protesis Parcial Removible*. Ecuador: Departamento Grafico del Banco Central del Ecuador.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Graw Hill.
- Flores, C. (2014). La gestión logística y su influencia en la rentabilidad de las empresas especialistas en la implementación de campamentos para el sector minero de Lima metropolitana. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres (Tesis de pregrado). Facultad de ciencias contables.
- Fuertes, E. M. (2017). *Laboratorio de Protesis Dentales*. Madrid: EDITORIAL SINTESIS.
- Galindo Camacho, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. Purrúa.
- Galloway, D. (2002). *Mejora continua de procesos*. Barcelona: Gestión 2000.com.
- García, B. &. (2017). Diseño de elaboración e implementación de un plan de negocio para la sucursal número 2 "Vienesa Panadería y café" . RíoBamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo (Tesis de pregrado).
- Gubio, P. (2014). Estudio descriptivo sobre el nivel de satisfacción de pacientes que acuden al servicio de Odontología del Centro de Salud Pomasqui del distrito 17d03 de la parroquia Pomasqui del Distrito Metropolitano de Quito durante el período Enero a Marzo del 2014. Quito, Ecuador: Universidad central de Ecuador. Tesis de maestría. Facultad de medicina.
- Hernández. (2013). *Administración en la clínica dental*. Obtenido de GACETA DENTAL:  
<https://www.gacetadental.com/2013/09/administracion-en-la-clinica-dental-45246/#>
- Herrero, J. (2011). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Paraninfo 2001. Tercera edición.
- Jauregui, M. (2016). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de Aprendiendo Administración:  
<https://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>
- Kloter. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: pearson educacion.
- gLoor, E. (2016). Plan de marketing para la hostería Spa Agoyán ubicada en la ciudad de Baños de agua santa, provincia de Tungurahua. Baños de agua santa, Tungurahua, Ecuador: Universidad Católica de Ecuador Matriz. ( Tesis de pregrado).
- Louffat. (2013). *Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Martinez, A. P. (2012). *Breve reseña sobre gestión empresarial* . Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Martins, S. P. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Cacaras: FEDUPEL.

- Masaquiza, t. y. (2017). Modelo de gestión administrativa de producción de licor ancestral "ASOPROTZAK", para la parroquia Salasaca en la provincia de Tungurahua. Ambato, Tungurahua: Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato. facultad ciencias administrativas (Organización de empresas).
- Minga, J. M. (2016). *Plan de capacitación de Emprendimiento para SOS Mujeres*. Obtenido de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1163/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-9.pdf>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing del siglo sxxl*. Madrid:CEF
- Orbes, L. (2014). *Planificacaión Estratégica*. Ibarra: ENCI.
- Ordoñez Arias Yuli Alejandra, S. H. (2016). Manual de procesos y procedimientos. *Manual de procesos y procedimientos*. Bogota, Colombia.
- Palacio, A. M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrales de la planeación estratégica en las PIMES de Quito. *CienciAmérica*, 17-24.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metegologia de investigación* (Quinta edición ed.). MEXICO: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rojas, J. (2009). Procedimientos para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de eplaneación estratégica en las empresas. *Ciencia administrativa*, 54-61.
- Romero, A. L. (2010). *Gestiopolis*. Obtenido de Reingeniería y gestión de calidad: <https://www.gestiopolis.com/reingenieria-gestion-calidad/>
- Rondón, Y. (2006). *Protesis parciales removibles: conceptos actuales, atlas de diseño*. México D. F: Medica Panamericana.
- Tejada, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizacones. Gestión del talento, gestión de conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- TIGMASA, A. K. (2014). *“Modelo de gestión estratégica y organización empresarial, 2014.”*.