INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Diseño de la propuesta del uso de un CRM para incrementar el flujo de clientes y fidelizarlos en el centro odontológico "DentArmony", en el sector de Conocoto, Quito, en el año 2025.

Dennys Alfonso Vacacela Usinia

Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 16 de 05 de 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diseño de la propuesta del uso de un CRM para incrementar el flujo de clientes y fidelizarlos en el centro odontológico "DentArmony", en el sector de Conocoto, Quito, en el año 2025.

Dennys Alfonso Vacacela Usinia …./….

Nombre del profesor, Administración de Empresas

Quito, 16 de 05 de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Dennys Alfonso Vacacela Usinia

Código estudiante:

Cédula de identidad: 0603620758

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around these publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi papá Víctor Hugo Cano Poveda, quien es la persona que confió en mí, e hizo la persona que soy ahora, fue el mejor padre que la vida pudo darme, también se lo quiero dedicar a mi mamá Ruth Elizabeth Usinia, quien siempre me apoyó y me dio incluso más allá de sus posibilidades, agradezco a mis hermanas y mis sobrinos a quienes amo con todo mi corazón y se han vuelto siempre una razón para seguir adelante y también quiero agradecer a Sebastián, quien me impulsó a buscar esta oportunidad y me animó para concluir la misma cuando me sentía desanimado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien ha sabido cuidarme y guiarme durante este camino, agradezco a mis padres, a mis hermanas, por siempre brindarme su apoyo, agradezco al Instituto Tecnológico San Antonio, por haber brindado esta oportunidad y buscar hacerlo de la mejor manera, también quiero agradecer al estado ecuatoriano por haberme brindado esta beca la cual me ayudó a cumplir este ansiado anhelo. Finalmente agradezco a mis compañeros con quienes he formado una linda amistad y que los llevaré en mi corazón toda la vida.

RESUMEN

Este proyecto tuvo como objetivo diseñar una propuesta orientada a incrementar el flujo y fidelización de pacientes para el centro odontológico DentArmony (Conocoto, Quito) año 2025, mediante el uso de un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM). Ante los desafíos operativos identificados (gestión manual de citas, historias clínicas físicas, comunicación inconsistente) y la creciente competencia local, se exploraron soluciones tecnológicas utilizando una metodología mixta. Se aplicaron encuestas a pacientes (N=34) mediante muestreo por conveniencia y al personal (N=8) mediante muestreo deliberado, revelando deficiencias en los procesos actuales y baja familiaridad del personal con los CRM, se identificó una preferencia de los pacientes por la comunicación vía WhatsApp y una alta valoración de la conveniencia en citas y recordatorios. La propuesta plantea cómo funcionalidades CRM específicas (agenda online, recordatorios automatizados por WhatsApp, historial clínico digital, herramientas de marketing segmentado) pueden abordar las necesidades detectadas y mejorar la experiencia del paciente. Se incluyó un análisis comparativo preliminar de cinco CRM (entre ellos Medesk, Dentidesk) y se enfatizó la importancia de la gestión del cambio y la capacitación para una adaptación efectiva. Se concluye que la implementación estratégica de un CRM representa una oportunidad clave para el crecimiento sostenible y la mejora competitiva de DentArmony.

Palabras Clave: CRM, gestión odontológica, fidelización de pacientes, experiencia del cliente, marketing dental, Conocoto.

ABSTRACT

This project aimed to design a proposal focused on increasing patient flow and retention at the DentArmony dental center (Conocoto, Quito) for the year 2025, through the use of a Customer Relationship Management (CRM) system. In response to the identified operational challenges (manual appointment scheduling, physical clinical records, inconsistent communication) and growing local competition, technological solutions were explored using a mixed-method approach. Surveys were conducted with patients (N=34) through convenience sampling and with staff (N=8) through purposive sampling, revealing deficiencies in current processes and low staff familiarity with CRM systems. A clear patient preference for communication via WhatsApp was identified, as well as a high appreciation for the convenience of appointment scheduling and reminders. The proposal outlines how specific CRM functionalities (online scheduling, automated WhatsApp reminders, digital clinical records, and segmented marketing tools) can address these needs and enhance the patient experience. A preliminary comparative analysis of five CRM systems (two of them are Medesk, Dentidesk) was included, and the importance of change management and staff training for effective adoption was emphasized. The project concludes that the strategic implementation of a CRM represents a key opportunity for sustainable growth and increased competitiveness for DentArmony.

Key words: CRM, dental practice management, patient loyalty, customer experience, dental marketing, Conocoto.

TABLA DE CONTENIDOS

SAN ANTONIO 2

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 14

1.1. Planteamiento del Problema 14

1.2. Justificación 16

1.3. Alcance 17

1.4. Objetivos General y Específicos 18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 20

2.2. Uso de CRM en el ámbito de un centro odontológico: 20

2.2.1 Introducción: 20

2.2.2 Desarrollo: 20

2.2.3 Marco Legal: 27

3. CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 29

3.2. Tipo de investigación 29

3.2.1. Según el propósito: 29

3.2.2. Según la manipulación de las variables: 29

3.2.3. Según el tiempo de duración: 30

3.3. Enfoque: 30

3.4. Herramientas metodológicas: 31

3.5. Técnicas: 31

3.6. Estudios iniciales: 32

3.6.1. Organizador Gráfico de Variables: 32

3.6.2. Matriz de operacionalización de las variables: 36

3.6.3. Criterios y exclusión: 38

3.6.4. Muestreo: Muestreo no probabilístico, convencional y deliberado 38

3.7. Desarrollo:....39

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 41

4.1. Análisis de resultados (descripción) 41

4.1.1. Perfil y Perspectivas del Paciente (N=34) 41

4.1.2. Perfil y Perspectivas del Personal (N=8) 49

4.2. Interpretación y discusión de resultados 59

4.2.1. Diagnóstico de la Situación Actual: Fortalezas y Oportunidades....59

4.2.2. Alineación de Necesidades con Capacidades en un CRM....62

4.2.3. Potencial Estratégico del CRM para DentArmony 63

4.2.4. Consideraciones Clave para la Implementación y Adopción de la herramienta 67

4.2.5. Implicaciones Directas para el Diseño de la Propuesta CRM 68

4.2.6. Limitaciones del Análisis....70

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS....75

ANEXO A: ENCUESTA PARA PACIENTES ACTUALES Y POTENCIALES.....80

ANEXO B: ENCUESTA PARA PERSONAL DE “DENTARMONY” 85

ANEXO C: PROPUESTA.....89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz Operacional de Variables 36

Tabla 2 Resumen de datos Demográficos y Geográficos 43

Tabla 3 Sugerencias de pacientes para una mejor atención en "DentArmony" 49

Tabla 4 Opiniones sobre la gestión actual de citas 51

Tabla 5 Uso de Herramientas actuales 52

Tabla 6 Respuestas de forma de seguimiento actual de pacientes 53

Tabla 7 Desafíos actuales en la gestión diaria. 55

Tabla 8 Inquietudes y Desafíos esperados en una implementación. 57

Tabla 9 Como desea el personal conocer la herramienta CRM 58

Tabla 10 Sugerencias del personal de DentArmony 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de Edad de los Pacientes Encuestados.....41

Figura 2 Distribución de género en pacientes de "DentArmony".....42

Figura 3 Dispersión Geográfica de Pacientes 42

Figura 4 Canales de Comunicación Preferidos.....44

Figura 5 Composición de Pacientes encuestados.....44

Figura 6 Datos de Experiencia de clientes de DentArmony 45

Figura 7 Servicios utilizados en la clínica odontológica 45

Figura 8 Factores relevantes para escoger un centro odontológico. 46

Figura 9 Cantidad de pacientes que buscan citas en horarios adecuados. 46

Figura 10 Importancia de recordatorios de citas para pacientes. 47

Figura 11 Importancia de pacientes para acceder a historial dental. 47

Figura 12 Uso de medios digitales. 48

Figura 13 Pacientes que se sienten cómodos utilizando herramientas digitales. 48

Figura 14 Interés de Pacientes para el tipo de Información a recibir.....48

Figura 15 Composición del Personal de DentArmony 50

Figura 16 Antigüedad de personal en DentArmony 50

Figura 17 Facilidad actual para acceso a Historial Dental.....54

Figura 18 Percepción de Eficiencia en comunicación actual con pacientes. 54

Figura 19 Percepción sobre el proceso actual para atraer pacientes. 55

Figura 20 Conocimiento acerca de qué es un CRM 56

Figura 21 Lo que piensa el personal, sobre el beneficio de contar con un CRM 56

Figura 22 Funcionalidades esperadas en un CRM.....57

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El centro odontológico "DentArmony", ubicado en Conocoto, Quito, se encuentra en una situación preocupante para sus dueños y trabajadores, debido al bajo flujo de clientes, situación que ha afectado su rentabilidad y potencial de crecimiento, incluso a pesar de ofrecer servicios de calidad y contar con profesionales calificados, es evidente que la clínica carece de una estrategia de marketing definida y de herramientas para la gestión eficiente de la relación con sus pacientes, este diagnóstico identifica que uno de sus principales problemas es su limitada capacidad para atraer y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo, donde la visibilidad en redes sociales y la creación de una imagen representativa son vitales además que una atención personalizada son fundamentales para el éxito de cualquier negocio, en especial en los servicios de salud.

La ausencia de un sistema centralizado que contenga la información de los pacientes dificulta la personalización de la atención, la fidelización y el seguimiento de las interacciones, los médicos no tienen acceso rápido al historial clínico, aún manejan historias físicas, no tienen detalladas y agrupadas las preferencias y necesidades de cada paciente, lo que dificulta la personalización de la atención, además, la falta de un sistema de seguimiento impide llevar un registro adecuado de las interacciones con los pacientes, lo que puede llevarlos a generar malas experiencias que terminen de romper el vínculo con los pacientes, estas experiencias pueden incluir citas programadas, tratamientos realizados y sus posteriores seguimientos y comunicaciones previas para agendamientos o controles programados, lo que puede llevar a una atención parcial y a la pérdida de oportunidades de fidelización.

La comunicación con los pacientes se realiza de forma manual y poco sistemática, impidiendo implementar campañas de marketing efectivas. La clínica no cuenta con mecanismos automatizados para el envío de recordatorios de citas, notificaciones de promociones o información relevante sobre salud bucal, esto se traduce en una pérdida de oportunidades para fidelizar a los pacientes existentes y captar nuevos clientes, además, la falta de una estrategia de comunicación digital limita la capacidad de la clínica para llegar a un público más amplio y construir una imagen de marca sólida.

"DentArmony" no cuenta con una presencia online sólida, lo que limita su visibilidad y su capacidad para atraer nuevos pacientes a través de canales digitales. Su sitio web que está aún en construcción, no está optimizado para todos los motores de búsqueda y su actividad en redes sociales es limitada o poco efectiva. En un contexto donde la mayoría de las personas utilizan internet para buscar información y servicios, la falta de una estrategia digital efectiva afecta la capacidad de la clínica para atraer nuevos clientes, no aprovechar las herramientas digitales limita el alcance que podría tener la clínica y su capacidad para competir en el mercado y entorno actual.

En consecuencia, todos estos antecedentes han generado una reducción en la captación de nuevos pacientes y un bajo número de pacientes fieles y constantes, impactando negativamente en la rentabilidad e imagen del negocio, muchos pacientes no han regresado a la clínica para sus controles periódicos o nuevos tratamientos, seguramente optando por buscar otras opciones en el mercado o simplemente sin intención de buscar tratamientos preventivos. Esto impacta directamente en la rentabilidad del negocio, afecta la utilización de su espacio que es rentado y limita su potencial de crecimiento.

Ante este panorama, surge la necesidad de presentar una propuesta de estrategias comerciales que permitan revertir esta tendencia y mejorar el flujo de clientes. La propuesta de un CRM se presenta como el inicio de una solución viable para abordar esta problemática,

ya que permitiría centralizar la información de los pacientes, automatizar la comunicación, personalizar la atención y optimizar las estrategias de marketing.

1.2. Justificación

Este trabajo es crucial y altamente pertinente en el contexto actual del sector odontológico, donde la competencia es cada vez mayor y la adopción de nuevas tecnologías se vuelve indispensable para la supervivencia y el crecimiento de las clínicas.

En el entorno actual, los pacientes tienen mayores expectativas en cuanto a la atención que reciben y buscan experiencias personalizadas y eficientes, la tecnología juega un papel fundamental en este sentido y las clínicas dentales que no se adapten a las nuevas tendencias corren el riesgo de quedarse atrás.

Investigar la implementación de un CRM con estrategias comerciales en "DentArmony" es relevante ahora porque permitirá a la clínica modernizar su gestión, optimizar la atención al paciente y fortalecer su posición en el mercado, facilita la construcción de relaciones más sólidas con los pacientes, permite optimizar sus estrategias de marketing, aumentar su rentabilidad y permite a la clínica adaptarse a necesidades individuales.

Este trabajo contribuye a la solución del problema de la disminución del flujo de clientes que enfrenta "DentArmony", al implementar un CRM y desarrollar estrategias comerciales efectivas, la clínica podrá atraer nuevos pacientes, fidelizar a los pacientes existentes y optimizar la gestión de la clínica.

Se espera lograr un impacto positivo en la calidad de la atención odontológica, la satisfacción de los pacientes, la rentabilidad de "DentArmony" y el desarrollo del sector odontológico en la zona.

Los resultados de la investigación buscan permitir a "DentArmony" aplicar cambios prácticos en su gestión, como implementar un sistema CRM para centralizar la información de los pacientes y automatizar tareas, diseñar e implementar estrategias de marketing digital para atraer y fidelizar clientes, mejorar la comunicación con los pacientes a través de diferentes canales y personalizar la atención al paciente en base a sus necesidades y preferencias.

Este trabajo contribuye al conocimiento existente en el área de administración de empresas al, profundizar en la aplicación de estrategias de CRM en el sector salud, específicamente en el área odontológica, analizar los factores críticos de éxito en la implementación de un CRM en una clínica dental y generar información relevante sobre las mejores prácticas para la gestión de clínicas dentales en el contexto ecuatoriano.

Este trabajo podría contribuir al sector empresarial al mostrar cómo la implementación de un CRM puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad de las empresas de servicios, demostrar la importancia de la personalización de la atención al cliente en el éxito de las empresas y promover la adopción de nuevas tecnologías para la gestión de las relaciones con los clientes.

1.3. Alcance

El proyecto se centra específicamente en el diseño de una propuesta para el uso de un sistema CRM en el centro odontológico "DentArmony", es así como se define claramente el límite del proyecto como una fase de planificación y presentación de las propuestas de CRM que mejor se adapten al centro odontológico, no se contempla la implementación.

El proyecto tiene como objetivo diseñar una propuesta detallada sobre cómo el uso de un CRM podría aumentar el flujo de clientes y mejorar su fidelidad hacia "DentArmony", esto define el resultado principal del proyecto como una propuesta, el proyecto implicará el

análisis de los procesos actuales de gestión de clientes en "DentArmony", la investigación de sistemas CRM adecuados y la recopilación de datos para fundamentar la propuesta, el alcance incluye la investigación de opciones de CRM, el análisis de necesidades, el diseño de la encuesta, el análisis de sus resultados y la elaboración de un documento que contenga la propuesta que describa cómo se podría utilizar un CRM, qué beneficios se esperarían y qué pasos iniciales se recomendarían para una futura implementación y desarrollo.

El estudio se limita a "DentArmony" en Conocoto, Quito. Los resultados de la investigación podrán ser utilizados como referencia para otras clínicas dentales que busquen implementar un sistema de CRM y mejorar su gestión de clientes.

El proyecto no incluirá la selección final de un proveedor del CRM propuesto, la compra, instalación, configuración, capacitación exhaustiva del personal o la implementación operativa del sistema de CRM, el alcance se limita estrictamente al diseño de la propuesta.

1.4. Objetivos General y Específicos

General:

- Diseñar la propuesta del uso de un CRM para incrementar el flujo de clientes y fidelizarlos en el centro odontológico "DentArmony" en el sector de Conocoto, Quito, en el año 2025.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la situación actual de "DentArmony" en relación con la gestión de sus clientes, sus objetivos y su estrategia de marketing actual, incluyendo la evaluación de los procesos de captación, atención y fidelización, para presentar un diagnóstico acertado sobre esta situación.
- Analizar los sistemas de CRM disponibles que se adapten a las necesidades de "DentArmony" y permita centralizar la información de los pacientes,

segmentarlos, personalizar la comunicación y levantar resultados de la estrategia de marketing.

- Elaborar la propuesta que describa cómo se podría utilizar el CRM en "DentArmony", detallando las funcionalidades recomendadas, los beneficios esperados, una estrategia de uso inicial y consideraciones clave para una futura implementación, durante el periodo del año 2025.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.2.Uso de CRM en el ámbito de un centro odontológico:

2.2.1 Introducción:

DentArmony en su esfuerzo por optimizar la gestión de su clínica dental y mejorar la experiencia de sus pacientes, ha identificado la importancia de implementar un sistema de Customer Relationship Management (CRM), para esto debemos tomar en cuenta que en el sector de la salud, y particularmente en las clínicas dentales, la adopción de CRM se ha incrementado significativamente debido a su potencial para fortalecer la atención al paciente, optimizar la eficiencia operativa y fomentar la lealtad del paciente, el modelo tradicional de atención médica está evolucionando hacia un enfoque más centrado en el paciente, donde la gestión de las relaciones juega un papel fundamental, los sistemas CRM ofrecen las herramientas y estrategias necesarias para lograr este cambio, permitiendo una gestión más sofisticada y personalizada de las interacciones con los pacientes.

2.2.2 Desarrollo:

2.2.2.1 CRM en el sector salud y Odontología

La Gestión de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) se define como un enfoque estratégico para la administración de las interacciones con los clientes actuales y potenciales con el fin de mejorar las relaciones y generar valor (Gaceta Dental, 2023; HubSpot, s. f.), este concepto proveniente del ámbito empresarial general ha sido adaptado al contexto específico del sector salud y las prácticas dentales (MN Program, s. f.; Clinic Cloud, s. f.), en el sector salud, el CRM implica la utilización de tecnología para organizar, automatizar y coordinar los procesos del negocio en la gestión de las interacciones con los pacientes (Anshari & Almunawar, 2012). Esta adaptación reconoce que incluso en la prestación de servicios de salud, el establecimiento y mantenimiento de relaciones efectivas

con los pacientes resulta crucial para el éxito, la evolución del CRM en el sector salud se caracteriza por una creciente adopción de herramientas digitales destinadas a optimizar la administración comercial de los centros de salud, proporcionando una visión integral de los pacientes, integrándolos con herramientas de márketing y facilitando una respuesta más ágil a sus necesidades (HubSpot, s. f.). Esta tendencia refleja una comprensión cada vez mayor del potencial del CRM para mejorar la atención al paciente, la fidelización y la eficiencia operativa en el entorno sanitario.

2.2.2.2 Beneficios del CRM

La implementación de un sistema de CRM en clínicas dentales conlleva diversas ventajas, en primer lugar, mejora la atención al paciente al permitir un mejor mantenimiento de los registros y la personalización de las experiencias (Odontalify, s. f.; Docfav Pro, s. f.; Gaceta Dental, 2023). Esto permite contar con un historial completo del paciente, que incluya tratamientos previos o incluso alergias, lo que resulta fundamental para prevenir complicaciones y ofrecer una atención de mayor calidad. En segundo lugar, el CRM optimiza el tiempo y en especial el flujo de trabajo al agilizar la programación de citas, la planificación de tratamientos, el registro y efectividad de pautas de publicidad y la comunicación interna (Gaceta Dental, 2023; Odontalify, s. f.), la automatización de tareas como los recordatorios de citas a través de mensajes y la gestión de la disponibilidad de los profesionales para el agendamiento de citas reduce el estrés y evita errores y molestias en la programación, además el CRM contribuye a crear una experiencia positiva y sin problemas para el paciente a través de recordatorios automatizados, comunicación personalizada y un servicio eficiente (Odontalify, s. f.; Docfav Pro, s. f.; Gaceta Dental, 2023), funciones como la realización de encuestas de satisfacción automatizadas y la recopilación de datos previos a la consulta permiten ofrecer un servicio más adaptado a las necesidades individuales. Finalmente, la implementación de un CRM puede generar beneficios económicos a corto, mediano y largo

plazo, como la reducción de errores administrativos, la mejora en la precisión de la facturación, la optimización del retorno de la inversión en marketing e incluso controles de inventario lo que permitiría contar con los insumos suficientes para las atenciones programadas (Odontalify, s. f.).

2.2.2.3 Lealtad y Retención de pacientes en el sector odontológico.

La lealtad del paciente es un factor crítico para el éxito a largo plazo de cualquier centro o consultorio dental (Reservo, s. f.; Enfoque Dental, s. f.), un paciente leal no solo regresa para futuras necesidades dentales, sino que también se convierte en un promotor de la marca o del profesional, recomendando la clínica a otras personas, es así como se asegura que la satisfacción del paciente es un elemento clave que influye en la lealtad y está determinada por factores como la comunicación efectiva, la confianza en el profesional, la calidad del tratamiento, la sensación de comodidad del establecimiento y la atención personalizada (Al-Khatatbeh et al., 2023; Alrawi & Alrawi, 2023; Fatima et al., 2018), entonces para mejorar la retención de pacientes, las clínicas dentales pueden implementar diversas estrategias, incluyendo un excelente servicio al cliente, asegurar el fomentar la confianza a través de la transparencia y la honestidad, la comunicación regular y la realización de seguimientos personalizados y cálidos (Smile Consulting, s. f.; Odontomecum, s. f.; Reservo, s. f.; Enfoque Dental, s. f.; Operation Dental, s. f.; Adit, s. f.; Gesio, s. f.), es así que en este contexto, los sistemas CRM desempeñan un papel importante al facilitar la implementación de estas estrategias a través de interacciones personalizadas, comunicación dirigida y mecanismos eficientes de seguimiento (Blank Agencia, s. f.), la lealtad del paciente no se basa únicamente en la competencia clínica, sino también en toda la experiencia general del paciente y la calidad de la relación establecida con la atención dental.

Los sistemas CRM para clínicas dentales suelen incluir una serie de características esenciales diseñadas para abordar las necesidades específicas de estas prácticas, la gestión de

la base de datos de pacientes es fundamental, permitiendo almacenar y organizar de manera eficiente toda la información relevante de cada uno de ellos, la programación de citas y los recordatorios automáticos son características clave que facilitan la gestión de la agenda de la clínica y reducen las tasas de no asistencia, además, la planificación y el seguimiento de los tratamientos permiten a los dentistas crear y supervisar planes de tratamiento detallados para cada paciente, las herramientas de comunicación integradas facilitan la interacción con los pacientes a través de diversos canales, como correo electrónico, WhatsApp y redes sociales, finalmente, las funcionalidades de informes y análisis proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de la clínica, las tendencias de los pacientes y la efectividad de las campañas de marketing (Blank Agencia, s. f.).

2.2.2.4 CRM y su papel en las estrategias de Marketing:

Hoy por hoy, como muchos otros tipos de negocios, las clínicas dentales emplean también diversas estrategias de marketing para atraer nuevos pacientes y fidelizar a los ya existentes, estas estrategias incluyen el desarrollo de una presencia en línea sólida y transparente, la participación activa en varias redes sociales y la implementación de publicidad dirigida a un grupo o un sector especifico (Blank Agencia, s. f.; Suryanto & Susanti, 2023; Al-Qudah & Al-Omari, 2024; ePracticeManager, s. f.; da Silva et al., 2023; Mossey et al., 2023), de esta manera el CRM potencia la efectividad de estas estrategias al permitir la segmentación de pacientes según diversos criterios, la creación de campañas personalizadas y la automatización de la comunicación (Gaceta Dental, 2023; Blank Agencia, s. f.), mediante este análisis que se puede realizar a los datos y preferencias de los pacientes almacenados en el CRM, las clínicas pueden diseñar campañas publicitarias más efectivas y evaluar su rendimiento a través de informes y análisis de datos (Gaceta Dental, 2023; Blank Agencia, s. f.) y es así como el CRM se convierte en una herramienta central para gestionar la información de los pacientes y personalizar las interacciones a través de los diferentes canales

digitales, optimizando el retorno de la inversión en marketing por ejemplo, esta transformación del marketing, de un esfuerzo de alcance general a una actividad más enfocada en la relación, mejora la eficiencia y la efectividad del gasto en marketing y permite ir generando una imagen de la marca en redes que le puede permitir posicionarse frente a la competencia en diferentes sectores de la sociedad.

También se debe mencionar que la investigación académica ha abordado la implementación de sistemas CRM en organizaciones de salud, incluyendo hospitales y clínicas, destacando tanto sus beneficios como sus desafíos constantes (Anshari & Almunawar, 2012; Baashar et al., 2020; Mittal, 2024; Gandhi, 2022; Akbar Pasiga, s. f.; Haji, 2015), entre los beneficios reportados se encuentran la mejora del compromiso del paciente, el fortalecimiento de la comunicación entre pacientes y proveedores y el potencial para optimizar la eficiencia operativa (Abass et al., 2024; Anshari & Almunawar, 2012; Mittal, 2024), más sin embargo, la adopción de CRM en el sector salud también presenta desafíos, como la necesidad de garantizar la seguridad y privacidad de los datos del paciente en especial con la ley de protección de datos que ya rige en el Ecuador y en varios otros países del mundo y la complejidad de integrar los nuevos sistemas con la infraestructura tecnológica existente (Baashar et al., 2020), varios académicos han propuesto diversos marcos conceptuales para comprender y evaluar la implementación de CRM en entornos de atención médica, destacando la importancia de un enfoque estratégico que considere las necesidades específicas de cada organización o sector (Anshari & Almunawar, 2012) y aunque los beneficios del CRM en el sector salud son reconocidos en la literatura académica, el proceso de implementación puede ser complejo y requiere una planificación y selección cuidadosa, ya que lo que se busca es que sea una herramienta a usar por el tiempo de existencia del negocio.

Además, diversos estudios académicos han investigado los efectos directos e indirectos de las prácticas de CRM en la retención y satisfacción de clientes y pacientes

(Sharma & Sharma, 2024; El Sheikh et al., 2020; Mohanty, 2018; Rani & Jha, 2016), en general, estos estudios sugieren una relación positiva entre la implementación efectiva de un sistema CRM y ambos resultados, empezando desde la satisfacción del cliente (paciente) a menudo actúa como un factor mediador en esta relación, lo que significa que las prácticas de CRM que conducen a una mayor satisfacción también tienden a mejorar la retención (Mohanty, 2018), también prácticas específicas de CRM, como la comunicación personalizada, la capacidad de respuesta y la colaboración organizacional, han demostrado tener un impacto significativo en la lealtad del cliente en diversas industrias, incluyendo el sector de servicios (El Sheikh et al., 2020; Sharma & Sharma, 2024; Rani & Jha, 2016), el consenso académico indica que un sistema CRM bien implementado puede mejorar significativamente tanto la satisfacción del cliente/paciente como su probabilidad de permanecer con la organización.

2.2.2.5 El modelo Conceptual para DentArmony:

Este modelo sitúa la implementación efectiva del sistema CRM como un facilitador central, se plantea la hipótesis de que un CRM bien implementado influirá positivamente en el compromiso del paciente al proporcionar herramientas para una comunicación más efectiva y un acceso más fácil a la información, lo que a su vez, generará un mayor compromiso del paciente, junto con las mejoras en la experiencia del paciente facilitadas por el CRM (como la personalización y los recordatorios oportunos), conducirán a una percepción más alta de la calidad del servicio ofrecido por DentArmony y finalmente, se espera que una experiencia positiva del paciente y una alta calidad del servicio resulten en una mayor lealtad del paciente hacia la clínica, la efectividad general del sistema CRM implementado se medirá por su capacidad para fomentar estas relaciones y resultados positivos.

2.2.2.6 Teoría del Marketing de Relaciones:

Esta teoría se centra en la construcción y el mantenimiento de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas con los clientes, en lugar de enfocarse únicamente en las transacciones individuales (Teng et al., 2012; Sheth, s. f.), esta teoría postula que la lealtad del cliente y la repetición de atenciones son resultados de cultivar relaciones sólidas a través de la personalización, la comunicación mejorada y la entrega consistente de valor, el CRM se alinea con esta teoría al proporcionar las herramientas y los procesos necesarios para personalizar las interacciones con los pacientes, mejorar la comunicación en todos los puntos de contacto y fomentar la lealtad a largo plazo, la aplicación de esta teoría justifica el enfoque de DentArmony en utilizar el CRM para fortalecer los vínculos con sus pacientes y aumentar su lealtad.

2.2.2.7 Lógica Dominante del Servicio (SDL):

Esta enfatiza la creación de valor entre el proveedor de un servicio y el cliente a través de procesos interactivos (Sheth, s. f.), hablando en el contexto de una clínica dental, esto significa que el valor no se crea únicamente por el dentista al proporcionar un tratamiento, sino que se crea también en conjunto con el paciente a través de la comprensión de sus necesidades, preferencias y su participación en las decisiones sobre el tratamiento, un sistema CRM puede facilitar esta creación de valor al permitir una mejor comprensión de los pacientes, lo que a su vez permite ofrecer un servicio más personalizado y colaborativo, ver la interacción paciente-dentista a través de la lente de la SDL resalta la importancia de la participación del paciente y el servicio personalizado, aspectos que el CRM puede apoyar significativamente.

2.2.2.8 Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM):

Este modelo sugiere que la adopción de una nueva tecnología está principalmente influenciada por la utilidad percibida y la facilidad en su uso (Ayyash & Salah, 2022; Abu

Musa, 2018), es así que para que la implementación de un sistema CRM en DentArmony sea exitosa, el equipo dental debe percibir que el sistema es útil para sus tareas diarias y que es fácil de usar, si estos profesionales de la clínica consideran que el CRM les ayuda a mejorar su eficiencia y la calidad de la atención al paciente y que su manejo es sencillo, es más probable que lo adopten y lo utilicen de manera efectiva, por lo tanto, DentArmony debe seleccionar un sistema CRM que sea amigable para el usuario y que permita demostrar claramente sus beneficios al equipo dental.

2.2.2.9 Teoría del Capital Social:

Esta teoría se centra en el valor de las redes sociales y las relaciones (Khan & Khalique, 2012), en el ámbito odontológico, un sistema CRM puede ayudar a construir y aprovechar el capital social al fortalecer las relaciones con los pacientes y fomentar un sentido de comunidad y confianza, al utilizar este CRM para mantener un contacto regular y personalizado con los pacientes, recordar detalles importantes sobre ellos y facilitar la comunicación, DentArmony puede construir relaciones más sólidas, estas relaciones pueden traducirse en una mayor lealtad del paciente, recomendaciones boca a boca y una reputación positiva para la clínica, lo que representa una forma valiosa de capital social.

2.2.3 Marco Legal:

2.2.3.1 Regulaciones que Rigen las Clínicas Dentales en Ecuador:

La operación de una clínica dental en Ecuador está sujeta a diversas regulaciones legales, primero, es fundamental obtener la licencia y/o permiso de funcionamiento municipal, cuyos requisitos pueden incluir la presentación de un formato de solicitud, comprobante de domicilio del establecimiento, documento que acredite la propiedad o arrendamiento del inmueble y fotografías del local (Dental Para Cual, s. f.), además, las clínicas deben cumplir con los protocolos de acceso y bioseguridad establecidos por las autoridades sanitarias, especialmente en el contexto de emergencias de salud pública

(Ministerio de Salud Pública, 2020), también se deben considerar las regulaciones específicas según el nivel de atención que ofrezca la clínica (Acuerdo Ministerial No. 00030-2020, 2020), el cumplimiento del Código de Ética de la Federación Odontológica Ecuatoriana, que aborda aspectos como la práctica legal de la odontología, la atención a pacientes referidos y la confidencialidad, es igualmente importante (Federación Odontológica Ecuatoriana, s. f.).

2.2.3.2 Ley de Protección de Datos de Ecuador para la Implementación de CRM:

La Ley Orgánica de Protección de Datos Personales de Ecuador, aprobada en 2021, tiene implicaciones significativas para la recopilación, almacenamiento y procesamiento de datos de pacientes dentro de un sistema CRM (Dirección Nacional de Registros Públicos, s. f.; Banco Pichincha, s. f.; CPN Ecuador, s. f.; Russell Bedford Ecuador, s. f.; Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021), la ley establece la necesidad de obtener el consentimiento informado de los pacientes para el tratamiento de sus datos personales (Banco Pichincha, s. f.; CPN Ecuador, s. f.; Russell Bedford Ecuador, s. f.), los pacientes tienen derechos sobre sus datos, incluyendo el derecho de acceso, rectificación, eliminación y oposición (Banco Pichincha, s. f.; CPN Ecuador, s. f.), DentArmony, como responsable del tratamiento de los datos, tiene la obligación de implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información personal de los pacientes contra el acceso no autorizado, la pérdida o la divulgación indebida (CPN Ecuador, s. f.; Russell Bedford Ecuador, s. f.; Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021), el cumplimiento de esta ley es crucial para mantener la confianza de los pacientes y evitar sanciones legales.

3. CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO
(DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN)

3.2.Tipo de investigación

En el entorno odontológico actual, caracterizado por una creciente competencia, la gestión eficaz de las relaciones con los pacientes se ha convertido en un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de las clínicas, un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) ofrece a las clínicas dentales la capacidad de administrar de manera integral sus interacciones con los pacientes, optimizar sus procesos operativos y en última instancia, mejorar tanto la satisfacción como la lealtad de estos, la implementación de un CRM representa, por lo tanto, no solo una adopción de tecnología, sino una inversión estratégica fundamental para aquellas clínicas que aspiran a un crecimiento sostenido y a establecer una ventaja competitiva en el mercado.

Tomando esto en cuenta, se considera lo siguiente:

3.2.1. Según el propósito:

La presente investigación se clasifica como aplicada y proyectiva, es aplicada porque busca abordar un problema específico (mejorar el flujo de clientes y la fidelización en "DentArmony") mediante la exploración de una solución práctica (un sistema CRM) (Investigación aplicada, s.f.) y es proyectiva porque su objetivo final es el diseño de una propuesta concreta para el uso futuro de dicho sistema en el centro odontológico, la orientación hacia la resolución de un problema y el diseño de una solución definen esta investigación.

3.2.2. Según la manipulación de las variables:

La investigación es no experimental, ya que se basará principalmente en la observación y el análisis de situaciones existentes y en la recopilación de datos a través de

encuestas, sin manipular directamente las variables, el aspecto investigativo se centra en comprender las necesidades y el contexto antes de una posible implementación, en lugar de realizar un experimento controlado, es así como el proyecto no implica un grupo de control ni la manipulación directa de variables independientes para medir su efecto sobre las variables dependientes, la principal técnica de recopilación de datos es una encuesta destinada a comprender las necesidades y preferencias de los clientes y miembros del equipo de la clínica, lo cual es característico de la investigación no experimental.

3.2.3. Según el tiempo de duración:

La investigación es transversal, ya que los datos se recopilan en un único momento en el tiempo que es en el mes de abril, para evaluar la situación actual e informar el diseño de la propuesta de uso del CRM, la recopilación de los datos, particularmente a través de una encuesta, se realizará en un momento específico para proporcionar una visión instantánea de las variables relevantes, partiendo de que un estudio transversal examina los datos de una población en un punto específico del tiempo.

3.3.Enfoque:

La investigación adoptará un enfoque mixto, combinando técnicas de recopilación y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos (Medesk, 2021), un enfoque de métodos mixtos permite una comprensión más completa de un problema de investigación, los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta proporcionarán información estadística sobre las preferencias y necesidades de los clientes y personal de la clínica, mientras que los datos cualitativos podrían ofrecer una comprensión más rica y profunda, el componente cuantitativo implicará la recopilación y el análisis de datos numéricos de la encuesta para identificar patrones y tendencias en las preferencias y expectativas de los clientes, en cambio el componente cualitativo se centrará en obtener una comprensión más profunda de las

razones y motivaciones subyacentes a los hallazgos cuantitativos, posiblemente a través de preguntas abiertas en la encuesta y el análisis de los procesos actuales en "DentArmony"..

3.4.Herramientas metodológicas:

La herramienta seleccionada es: Marketing relacional y CRM

Los principios del marketing relacional, que se centran en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes, guiarán este proyecto, el sistema CRM se muestra como la herramienta principal para facilitar estas relaciones a través de la comunicación personalizada, los esfuerzos de marketing dirigidos y la prestación de servicios eficientes (MN Program, 2022), los principios del marketing relacional enfatizan la importancia de la lealtad del cliente, que un sistema CRM puede ayudar a fomentar, al centrarse en la construcción y el mantenimiento de las relaciones sólidas con los pacientes, "DentArmony" puede aumentar la retención de clientes y con eso ayudar a atraer nuevos clientes a través de recomendaciones positivas en las distintas redes o en el boca a boca.

Elementos/Instrumentos: Artículos científicos y literatura sobre marketing relacional y CRM en el área de la salud, análisis comparativos de funcionalidades de los CRM, resultados de las encuestas (preferencias de comunicación, factores de lealtad).

Herramientas Tecnológicas (Software): Navegador web para investigación de CRM y literatura, bases de datos académicas (ej. PubMed, Scielo), software de procesamiento de texto (Word) y presentación para elaborar la propuesta.

Herramientas Tecnológicas (Hardware): Computadora.

3.5.Técnicas:

La principal técnica de recopilación de datos para este proyecto es la encuesta, la cual es una forma eficiente de recopilar datos de un gran número de clientes potenciales y existentes, permiten la recopilación de datos estandarizados sobre una variedad de temas

relevantes para las necesidades y preferencias de los clientes (Clínica Odontológica UIDE, s.f.), la encuesta estará diseñada para recopilar información sobre:

- Características demográficas de los clientes potenciales y existentes.
- Sus preferencias y expectativas con respecto a los servicios dentales.
- Sus experiencias actuales con los centros odontológicos en Conocoto, Quito.
- Sus percepciones y actitudes hacia la tecnología en la atención médica, incluyendo las preferencias de comunicación.
- Factores que influyen en su elección de un centro odontológico y su lealtad.

Revisar Anexos A y B

3.6.Estudios iniciales:

Los estudios iniciales implican una revisión del marco teórico existente sobre los sistemas CRM en la industria dental (como se detalla en el Capítulo II), también se contempla un análisis del mercado dental local en el sector de Conocoto en Quito, que incluye la identificación de los principales competidores (GAD Conocoto, 2021; Odontólogos en la Web, s.f.; Red Confident, s.f.; Proboca, s.f.) y la comprensión de su oferta de servicios y adicionalmente, se lleva a cabo una evaluación preliminar de los procesos actuales de gestión de clientes en "DentArmony" a través de conversaciones y encuestas con el personal.

3.6.1. Organizador Gráfico de Variables:

Variable Independiente

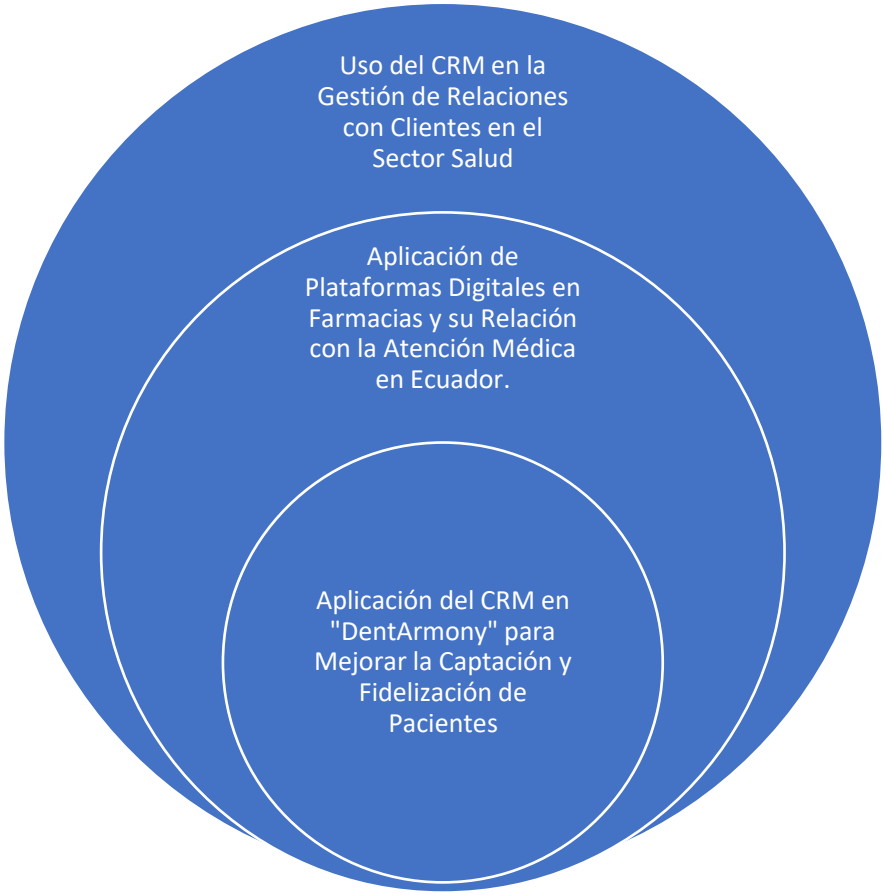

Imagen 1 Variable Independiente - Organizador Gráfico de Variables

Índice Tentativo para la Variable Independiente (Implementación de un Sistema CRM)

1. Uso del CRM en la Gestión de Relaciones con Clientes en el Sector Salud (Macro)

    1.1. Definición y evolución de los sistemas CRM en la industria de la salud

    1.2. Beneficios del CRM en la gestión de pacientes y marketing digital

    1.3. Experiencias globales en la adopción de CRM en clínicas odontológicas

2. Implementación de CRM en Clínicas Odontológicas en Ecuador (Meso)

    2.1. Diagnóstico del sector odontológico en Ecuador y su adopción tecnológica

    2.2. Factores clave para una implementación exitosa del CRM en clínicas

    2.3. Casos de éxito en el uso de CRM en la fidelización de pacientes

3. Aplicación del CRM en "DentArmony" para Mejorar la Captación y Fidelización de Pacientes (Micro)

3.1. Diagnóstico de la gestión actual de clientes en "DentArmony"

3.2. Selección y configuración del CRM en la clínica

3.3. Evaluación del impacto del CRM en la captación y fidelización de pacientes

Variable Dependiente

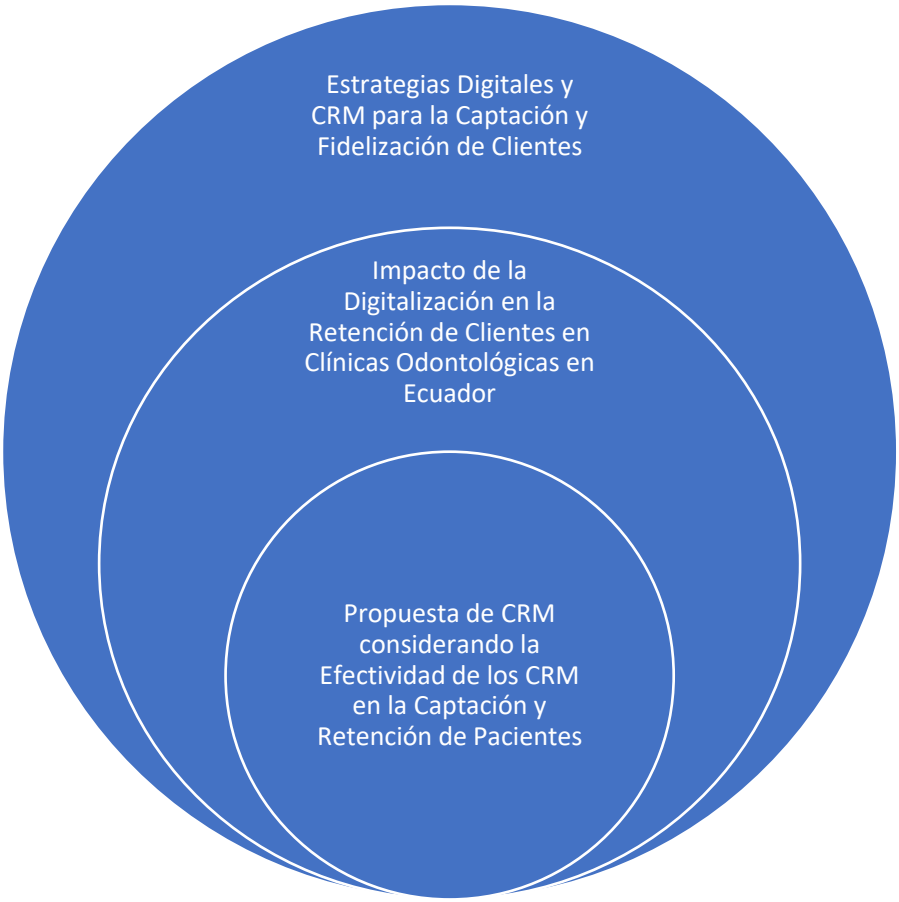

Imagen 2 Variable Dependiente - Organizador Gráfico de Variables

Índice Tentativo para la Variable Dependiente (Incremento del Flujo de Clientes y Fidelización en "DentArmony")

4. Estrategias Digitales y CRM para la Captación y Fidelización de Clientes (Macro)

4.1. Factores que influyen en la fidelización de clientes en el sector salud

4.2. Estrategias digitales para atraer y retener clientes en clínicas odontológicas

4.3. Impacto del CRM en la gestión de la experiencia del cliente

5. Impacto de la Digitalización en la Retención de Clientes en Clínicas Odontológicas en Ecuador (Meso)

5.1. Diagnóstico del uso de CRM en clínicas odontológicas ecuatorianas

5.2. Factores clave que influyen en la decisión de fidelización de los pacientes

5.3. Comparación entre clínicas con y sin CRM implementado

6. Propuesta de CRM considerando la Efectividad de los CRM en la Captación y Retención de Pacientes (Micro)

6.1. Incremento en la captación de nuevos pacientes

6.2. Impacto de los CRM en la tasa de fidelización de pacientes

6.3. Propuestas de CRM para "DentArmony"

3.6.2. Matriz de operacionalización de las variables:

Tabla 1

Matriz Operacional de Variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente: Planteamiento de un CRM: Sistema informático el cual permite gestionar las interacciones con los pacientes, centralizar la información, automatizar tareas de marketing y mejorar la atención al paciente. Variable Dependiente: Flujo de clientes: Cantidad de pacientes que asisten a la clínica dental "DentArmony" para recibir	1. Tecnológica: Funcionalidades del CRM: - Registro de información de pacientes. - Segmentación de pacientes. - Automatización de recordatorios. - Herramientas de análisis de datos. - Comunicación multicanal. 2. Administrativa: Uso del CRM: - Registro de interacciones. - Programación de campañas de marketing. - Análisis de datos y toma de decisiones.	1. Presentación de las funcionalidades del CRM 2. Explicación del uso del CRM 3. Explicación del manejo de registros del CRM y análisis de la base de datos. 4. Presentación de encuestas de diagnóstico y análisis de datos en un CRM	1. Revisión de la documentación del CRM. - Explicación del uso del CRM al personal de DentArmony. - Entrevistas al personal sobre lo que se espera de las funcionalidades del CRM y el uso. 2. Atención a consultas sobre el uso del CRM por parte del personal de DentArmony. - Encuesta al personal sobre el uso del CRM y

atención odontológica en un periodo establecido.	3. Económica: Captación - Número de nuevos pacientes. - Porcentaje de crecimiento en la base de datos. - Número de citas agendadas por nuevos pacientes. 4. Financiera: Fidelización: - Tasa de retención de pacientes. - Frecuencia de visitas de pacientes existentes. - Número de referencias de pacientes existentes.	levantamiento de requerimientos específicos. - Análisis de los registros de actividad en el CRM para verificar su uso. 3. Análisis de la base de datos actual de pacientes de DentArmony. - Mostrar Informes generados por los posibles CRM sobre nuevos pacientes, citas y cumplimiento de seguimientos automáticos. - Encuestas de satisfacción a los pacientes, para determinar necesidad de uso de CRM.

3.6.3. Criterios y exclusión:

Pacientes Actuales y Futuros

Criterios de Inclusión:

- Pacientes que hayan recibido atención en "DentArmony" en el último año.
- Residentes del sector de Conocoto y áreas cercanas que hayan mostrado interés en servicios odontológicos.
- Personas mayores de 18 años.

Criterios de Exclusión:

- Pacientes que no deseen participar en la encuesta.
- Menores de 18 años.
- Personas que no residan en el área de influencia del centro odontológico.

Personal del Centro Odontológico "DentArmony":

Criterios de Inclusión:

- Todos los miembros del personal que trabajen directamente en la atención al paciente o en la gestión administrativa del centro odontológico “DentArmony”.

Criterios de Exclusión:

- Personal que no esté directamente involucrado en la operación diaria del centro.
- Personal que no desee participar en la encuesta.

3.6.4. **Muestreo:** Muestreo no probabilístico, convencional y deliberado

Para la recopilación de datos primarios a través de encuestas, se empleará un muestreo no probabilístico, este tipo de muestreo se ha seleccionado debido a la naturaleza exploratoria

del estudio y las limitaciones de recursos que existen y pudieran existir. Se utilizarán las siguientes técnicas de muestreo no probabilístico:

Muestreo por conveniencia: Se invitará a participar en la encuesta a 30 pacientes actuales que asistan o han asistido al centro odontológico durante el periodo anterior y actual de recolección de datos y que cumplan con los criterios de inclusión, que hayan usado los servicios de "DentArmony".

Muestreo deliberado: Para la encuesta dirigida al personal del centro odontológico, se seleccionará a aquellos 8 miembros del equipo que por su rol y experiencia puedan ofrecer información relevante sobre los procesos de gestión de clientes y la viabilidad de la implementación de un sistema CRM, esto incluirá a odontólogos, asistentes dentales y personal administrativo con contacto directo con los pacientes.

3.7.Desarrollo:

- **Fase 1: Planificación e Investigación.**
    - Revisión detallada de la teoría sobre CRM en odontología.
    - Análisis del mercado dental en Conocoto.
    - Evaluación de los procesos actuales de gestión de clientes de "DentArmony".
    - Ejecución de los objetivos y el alcance del proyecto.
- **Fase 2: Diseño y Prueba Piloto de la Encuesta.**
    - Desarrollo del instrumento de encuesta basado en los objetivos de la investigación.
    - Prueba piloto de la encuesta para garantizar su claridad y validez.
    - Refinamiento de la encuesta basado en los resultados de la prueba piloto.
- **Fase 3: Recopilación de Datos.**
    - Distribución de la encuesta a clientes potenciales y existentes de centros odontológicos en Conocoto.

- **Fase 4: Análisis de Datos.**
    - Recopilación y análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta.
    - Interpretación de los hallazgos en relación con los objetivos del proyecto.
- **Fase 5: Presentación del plan Preliminar para la selección del CRM.**
    - Basado en los hallazgos de la investigación, desarrollo de un plan preliminar para la selección inicial de un sistema CRM en "DentArmony".

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados (descripción)

Este punto detalla todos los hallazgos derivados de las encuestas administradas tanto a pacientes actuales y potenciales (N=34) como al personal interno (N=8) del centro odontológico “DentArmony”, el objetivo de estas encuestas fue recabar información directa sobre las percepciones, preferencias y desafíos experimentados por ambos grupos, con el fin de fundamentar empíricamente la propuesta de implementación de un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).

4.1.1. Perfil y Perspectivas del Paciente (N=34)

El análisis de las respuestas de los pacientes proporciona una visión detallada de la base de clientes de DentArmony, sus preferencias de comunicación, niveles de satisfacción y expectativas respecto a los servicios odontológicos y la interacción con la clínica. Para esto se ha segmentado

En este apartado se detallarán los datos Demográficos y Alcance Geográfico:

La figura uno representa la edad de los pacientes.

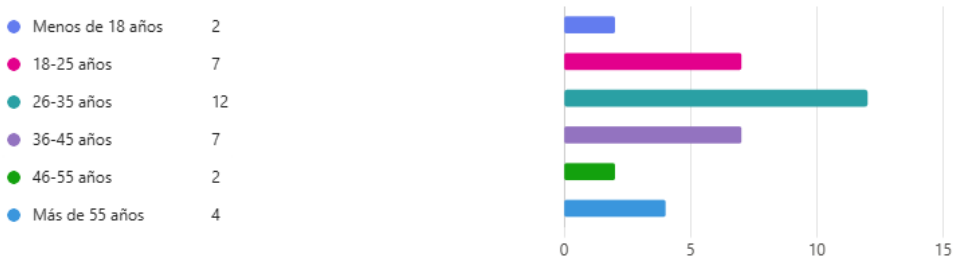

Figura 1 Distribución de Edad de los Pacientes Encuestados

La composición demográfica de los pacientes encuestados revela una base de clientes diversa, en cuanto a la edad, se observa una concentración significativa en los rangos de

adultos jóvenes y de mediana edad, específicamente entre 26-35 años (12 encuestados, 26.5%) y 18-25 años (7 encuestados, 20.6%). Sin embargo, la clínica también atiende a otros grupos etarios, incluyendo 36-45 años (7 encuestados, 17.6%), mayores de 55 años (4 encuestados, 11.8%), menores de 18 años (2 encuestados, 5.9%) y el grupo de 46-55 años (2 encuestados, 5.9%). Esta distribución sugiere una amplia atracción demográfica.



Figura 2 Distribución de género en pacientes de "DentArmony"

La distribución por género muestra una representación relativamente equilibrada, con un 53% de encuestados femeninos (18) y un 47% masculinos (16).

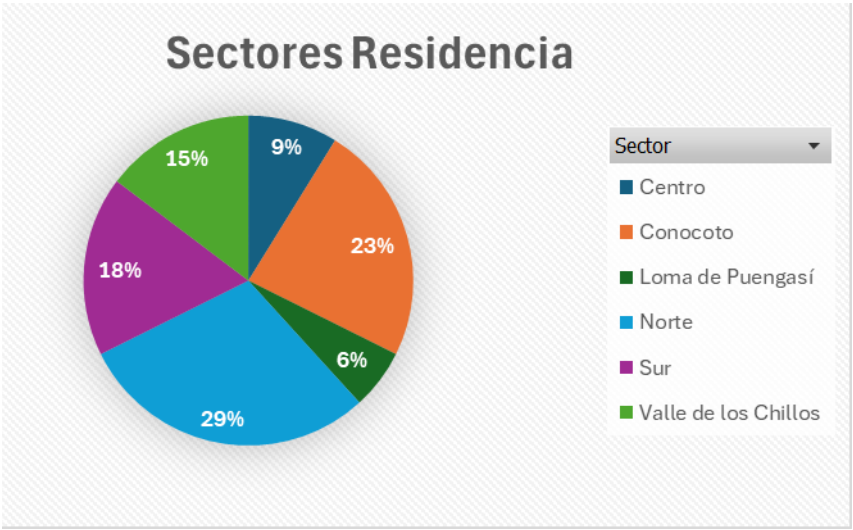

Figura 3 Dispersión Geográfica de Pacientes

Un aspecto notable es la dispersión geográfica de la residencia de los pacientes del centro odontológico, aunque DentArmony se ubica en Conocoto, los encuestados provienen de una amplia variedad de sectores no solo de esta parroquia (incluyendo Antigua Vía a Conocoto,

Santa Mónica) sino también de otras zonas del Valle de los Chillos (La Armenia, Alangasí, Sangolquí, Balcón del Valle, El Pedestal, Alma Lojana) y de diversos barrios de Quito (Puente 2, Monjas, Centro Norte, El Inca, Kennedy, Comité del Pueblo, Carcelén, La Mariscal, Miraflores, Quitumbe, La Argelia, Loma de Puengasí, Atucucho), esta amplia área de influencia indica que la clínica posee un alcance considerable que trasciende su ubicación inmediata, posiblemente debido a recomendaciones o la oferta de servicios especializados que atraen pacientes de distintas partes de la ciudad y sus valles.

Tabla 2

Resumen de datos Demográficos y Geográficos

Variable Demográfica	Categoría/Rango	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Edad	< 18 años	2	5.9%
	18-25 años	7	20.6%
	26-35 años	9	26.5%
	36-45 años	6	17.6%
	46-55 años	2	5.9%
	> 55 años	4	11.8%
	No especificado	4	11.8%
Género	Femenino	15	44.1%
	Masculino	19	55.9%
Residencia	Conocoto y Sectores	7	20.6%
	Otros Valle Chillos	8	23.5%
	Quito Norte	9	26.5%
	Quito Centro/Sur	6	17.6%
	Otros / No especificado	4	11.8%

Nota: Las categorías de residencia son agrupaciones aproximadas basadas en las respuestas abiertas.

La siguiente segmentación indica los Canales de Comunicación Preferidos y Experiencia Previa:



Figura 4 Canales de Comunicación Preferidos

La preferencia de comunicación es inequívoca: mensaje de WhatsApp fue seleccionado por 33 de los 34 encuestados, representando un 91.2%, sin embargo, existen también otros canales como correo electrónico (3 menciones), llamada telefónica (2 menciones) y mensaje de texto (SMS) (1 mención) tienen una preferencia marginal en comparación, este resultado subraya la importancia crítica de integrar WhatsApp como el canal principal en cualquier estrategia de comunicación digital con los pacientes.



Figura 5 Composición de Pacientes encuestados.

La encuesta capturó predominantemente la perspectiva de pacientes existentes, ya que una amplia mayoría (29 de 34, 85.3%) indicó haber visitado DentArmony previamente, solo 4

(11.8%) no la habían visitado y 1 (2.9%) no estaba seguro, este contexto es fundamental al interpretar los niveles de satisfacción reportados.

Niveles de Satisfacción y Servicios de Interés:



Figura 6 Datos de Experiencia de clientes de DentArmony

Entre los 29 pacientes que habían visitado la clínica, la calificación de su experiencia general fue extremadamente positiva, un 89.7% (26 encuestados) otorgó la máxima calificación de 5 ("muy buena"), mientras que un 6.9% (2 encuestados) calificó con 4 y solo un 3.4% (1 encuestado) con 3, este alto nivel de satisfacción con la experiencia clínica actualmente representa un activo fundamental para DentArmony.

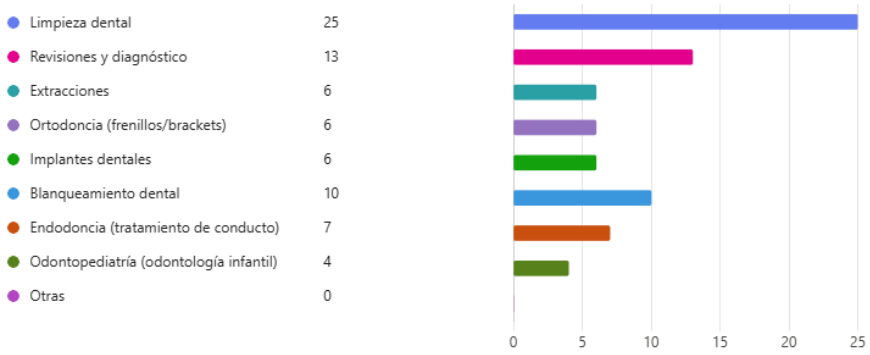

Figura 7 Servicios utilizados en la clínica odontológica

En cuanto a los servicios utilizados o de interés, la Limpieza dental (25 elecciones) y las Revisiones y diagnóstico (13 elecciones) encabezan la lista, indicando una fuerte demanda de servicios preventivos y básicos, le siguen de cerca tratamientos estéticos como el Blanqueamiento dental (10) y la Ortodoncia (6), así como procedimientos restaurativos y especializados como Extracciones (6), Endodoncia (7) e Implantes dentales (6), la

Odontopediatría (4) también fue mencionada, reflejando la diversidad de necesidades atendidas en la clínica.

Factores clave en la Elección de Clínica y Valoración de Conveniencia:

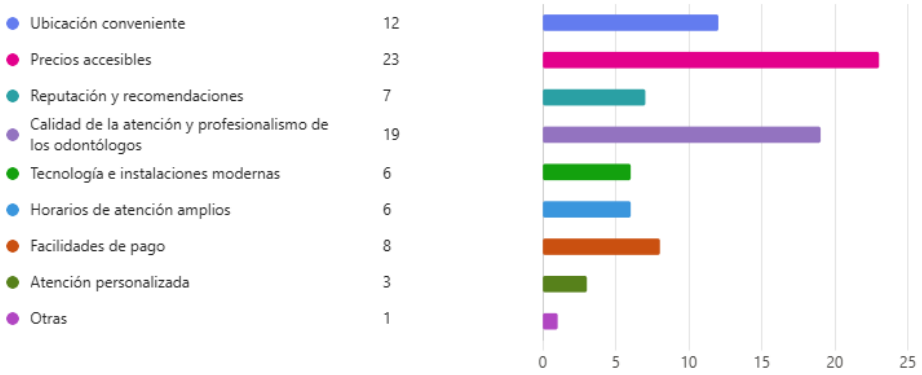

Figura 8 Factores relevantes para escoger un centro odontológico.

Al preguntar por los tres factores más importantes al elegir un centro odontológico, dos aparecen como los más influyentes, con 23 menciones: los Precios accesibles y con 19 menciones, la Calidad de la atención, estos elementos son percibidos como determinantes por los pacientes encuestados y deben ser pilares en la propuesta de valor y comunicación de la clínica, factores secundarios relevantes incluyen la Ubicación conveniente (12 menciones), las Facilidades de pago (8), la Reputación y recomendaciones (7), los Horarios amplios (6) y la Tecnología moderna (6), la Atención personalizada (3) y el Seguimiento post atención (1) fueron mencionados con menor frecuencia.



Figura 9 Cantidad de pacientes que buscan citas en horarios adecuados.

La conveniencia en la gestión de citas es crucial, la gran mayoría de los encuestados considera Muy importante (calificación 5) la disponibilidad de citas convenientes (79.4%, 27 encuestados) y el resto la considera Importante (calificación 4, 20.6%, 7 encuestados).



Figura 10 Importancia de recordatorios de citas para pacientes.

De manera similar, recibir recordatorios de citas es altamente valorado: 61.8% (21 encuestados) lo calificó con 5 y 29.4% (10 encuestados) con 4, aunque hubo algunas calificaciones menores (2 con 3, 1 con 1), por lo que la tendencia es clara, estos datos validan directamente la necesidad de funcionalidades CRM que optimicen la programación de citas y automaticen los recordatorios.



Figura 11 Importancia de pacientes para acceder a historial dental.

El acceso fácil y seguro al historial dental también es importante para una mayoría significativa de pacientes: 67.6% (23 encuestados) lo calificó con 5 y 20.6% (7 encuestados) con 4, esta es otra capacidad central que un sistema CRM puede ofrecer, mejorando la transparencia y el empoderamiento del paciente.

Adopción Digital y Preferencias de Información:



Figura 12 Uso de medios digitales.

Como se muestra en la Figura 12, los pacientes de DentArmony demuestran una alta afinidad con la tecnología digital en el ámbito de la salud, es así como el 88.2% (30 encuestados) utiliza medios digitales para comunicarse o buscar información relacionada con su salud.



Figura 13 Pacientes que se sienten cómodos utilizando herramientas digitales.

Consecuentemente, existe un alto nivel de comodidad (79.4% calificó con 5, 17.6% con 4) para interactuar digitalmente con el centro odontológico, específicamente para agendar citas y recibir recordatorios vía WhatsApp, esto confirma la viabilidad y aceptación por parte de los pacientes de una estrategia de gestión de relaciones apoyada en herramientas digitales como un CRM.

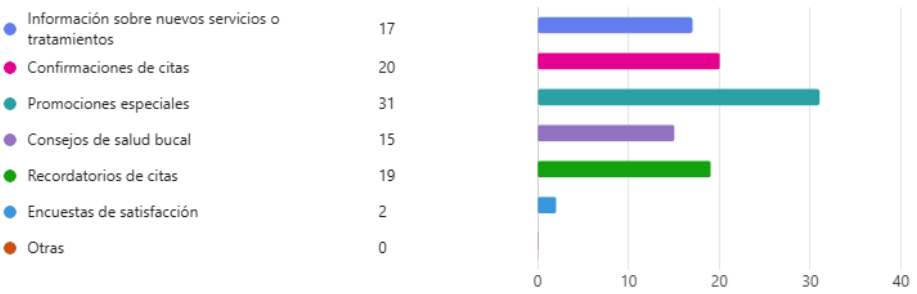

Figura 14 Interés de Pacientes para el tipo de Información a recibir

Cuando se les preguntó sobre qué tipo de información les gustaría recibir digitalmente, las Promociones especiales (31 menciones) y los Confirmaciones de citas (20 menciones) fueron las más solicitadas, también mostraron interés en Recordatorios de citas (19), Consejos de salud bucal (15) e Información sobre nuevos servicios (17), las Encuestas de satisfacción (2 menciones) generaron menos interés, este patrón indica una clara oportunidad para utilizar el CRM en la difusión de ofertas, la gestión eficiente de citas y la entrega de contenido de valor (marketing de contenidos) que refuerce la relación con el paciente.

Sugerencias Clave de los Pacientes:

Tabla 3

Sugerencias de pacientes para una mejor atención en "DentArmony"

ID	Respuestas
1	Más promociones
2	Cámaras de vigilancia a la calle para visualizar los vehículos que se dejan fuera del consultorio
3	Realizar talleres didácticos de información dental
4	Generar el recordatorio de citas con anticipación

Las sugerencias adicionales aportadas por los pacientes refuerzan los temas anteriores y añaden nuevas perspectivas, se reitera nuevamente el deseo de más promociones y recordatorios enviados con suficiente antelación, aparecen también ideas relacionadas con la mejora de la infraestructura (cámaras de vigilancia exterior, un punto de seguridad y percepción de calidad) y con la educación del paciente (talleres didácticos de información dental), finalmente, se recibieron comentarios positivos sobre tratamientos específicos, validando nuevamente la satisfacción con la atención recibida en el consultorio.

4.1.2. Perfil y Perspectivas del Personal (N=8)

La encuesta al personal (N=8) buscó comprender sus roles, antigüedad, percepción sobre los procesos actuales, desafíos diarios y su visión respecto a la potencial implementación de un CRM.

Composición del Equipo y Antigüedad:



Figura 15 Composición del Personal de DentArmony

La muestra del personal estuvo compuesta mayoritariamente por Odontólogos (4) y Especialistas (2: Cirujano, Endodoncista), complementada por personal de apoyo (1 Asistente dental, 1 Personal administrativo), esto asegura que las perspectivas recopiladas provienen principalmente de quienes están en contacto directo con los pacientes y los procesos clínicos y administrativos centrales.



Figura 16 Antigüedad de personal en DentArmony

Un dato relevante es la antigüedad del personal encuestado: un poco más de la mitad (5) tenía menos de 1 año en DentArmony y la otra parte (3) entre 1 y 2 años, este equipo relativamente nuevo podría ser más receptivo a la adopción de nuevas tecnologías y procesos, aunque

también podría tener una perspectiva menos profunda sobre las ineficiencias históricas de la clínica.

Percepción de Procesos Actuales: La percepción sobre la eficiencia de los procesos actuales es variada y revela áreas significativas de mejora.

Gestión de Citas:

Tabla 4

Opiniones sobre la gestión actual de citas

ID	Respuestas
1	Muy eficiente
2	Eficiente
3	Es eficiente hasta cierto punto, agendamos citas por WhatsApp, el inconveniente es que hay gente que confirma y luego no va
4	Es eficiente con los pacientes
5	Más o menos
6	Encuentran dificultades
7	Es eficiente hasta cierto punto, cuando los pacientes están de acuerdo con los turnos disponibles para los especialistas
8	Falta implementar campañas que atraigan a más pacientes y fidelicen a los existentes

Las opiniones sobre la eficiencia varían desde "Muy eficiente" hasta "Más o menos" y "Encuentran dificultades", se confirma el uso de WhatsApp y agendas (digitales y/o físicas) como herramientas principales, es así como un problema recurrente y significativo mencionado es la alta tasa de inasistencia de pacientes a citas previamente confirmadas, lo cual impacta negativamente la productividad y la gestión de recursos, este es un desafío clave

que los sistemas CRM, mediante recordatorios automatizados y potencialmente confirmaciones activas o políticas de cancelación/prepago, buscan mitigar.

Herramientas de Registro:

Tabla 5

Uso de Herramientas actuales

ID	Respuestas
1	Historia clínica
2	Historia clínica
3	Historia clínica física
4	Historia clínica y radiografías
5	Historia clínica
6	Una agenda física
7	Historia clínica física y radiografías
8	Historias clínicas físicas

Predomina el uso de la Historia clínica física, se mencionan también la agenda digital y las radiografías, pero el soporte principal del historial es en papel, esto implica limitaciones en accesibilidad, búsqueda de información, análisis de datos y seguridad, representando una oportunidad clara para la digitalización a través de un CRM con funcionalidades de Expediente Clínico Electrónico.

Seguimiento de Pacientes:

Tabla 6

Respuestas de forma de seguimiento actual de pacientes

ID	Respuestas
1	Recordatorio de cita
2	Agenda digital
3	Seguimiento por WhatsApp
4	Creo que con controles post quirúrgicos
5	Recordatorios
6	Agenda de correo, a través de WhatsApp
7	Los odontólogos de base se encargan de realizar el seguimiento por WhatsApp
8	Se realiza mediante la aplicación de WhatsApp

Según lo que se muestra en la tabla 5, el seguimiento actual se basa en recordatorios manuales por WhatsApp, el uso de agendas y controles postratamiento específicos, carecen de un sistema estructurado y automatizado para seguimientos periódicos, recordatorios de revisiones a largo plazo o comunicación proactiva, áreas donde un CRM puede aportar gran valor.

Acceso a Historial Dental:

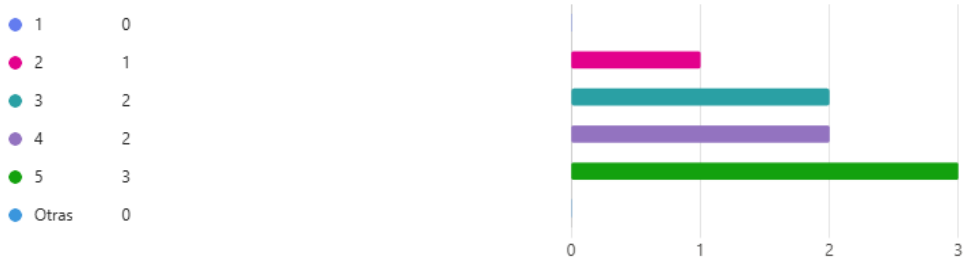

Figura 17 Facilidad actual para acceso a Historial Dental

La facilidad para acceder al historial completo del paciente también genera opiniones divididas (calificaciones de 2 a 5 en una escala de 1 a 5). Mientras algunos lo encuentran fácil (posiblemente para historias recientes o específicas), otros reportan dificultades moderadas, lo cual es consistente con la dependencia de archivos físicos que pueden ser engorrosos de buscar y consultar integralmente.

Eficiencia de Comunicación con Pacientes:



Figura 18 Percepción de Eficiencia en comunicación actual con pacientes.

No existe consenso sobre la eficiencia de la comunicación actual. Tres miembros del personal la consideran eficiente ("Sí"), mientras que otros tres creen que solo lo es "A veces". Esto sugiere posibles inconsistencias, falta de herramientas adecuadas o sobrecarga de trabajo que impide una comunicación óptima y sistemática.

Desafíos Operativos y de Gestión Diaria:

Tabla 7

Desafíos actuales en la gestión diaria.

ID	Respuestas
1	Comunicación con los pacientes
2	Atraso a la hora de la consulta
3	El generar mensajes exactos concorde al léxico médico-paciente para establecer siempre una buena comunicación
4	Yo no creo q haya desafíos realmente
5	Falta de afluencia
6	Que no contestan y confirman las citas
7	Pacientes que escriben a consultar sobre un tratamiento, muestran interés, pero no llegan a concretar una cita de valoración, o pacientes que agendan una cita con el especialista y luego dejan de responder dejando perdido el turno
8	Pacientes que buscan información acerca de un tratamiento, pero no concretan una cita

Más allá de los procesos específicos, el personal identificó desafíos transversales en su gestión diaria, estos incluyen lograr una comunicación efectiva médico-paciente, manejar los atrasos de los pacientes, convertir las consultas iniciales en citas concretas (gestión de leads), lidiar con las inasistencias confirmadas ("plantan"/"no-show"), la percepción de una falta de afluencia constante de pacientes y la necesidad de adaptabilidad general, estos puntos reflejan presiones operativas y de mercado que afectan la eficiencia y el crecimiento potencial de la clínica.

Percepción sobre Eficiencia en Atracción y Fidelización:



Figura 19 Percepción sobre el proceso actual para atraer pacientes.

La percepción del personal sobre la efectividad de las estrategias actuales para atraer y retener pacientes es notablemente variada y, en general, moderada o baja, con calificaciones

distribuidas entre 1 y 5 (2 con 5, 4 con 3, 1 con 2, 1 con 1), la tendencia central se ubica en la medianía o por debajo, esta percepción contrasta marcadamente con la alta satisfacción expresada por los pacientes existentes, sugiriendo una posible desconexión entre la calidad del servicio una vez que el paciente está en la clínica y la efectividad de los procesos para atraerlos y mantenerlos vinculados a largo plazo.

Familiaridad, Percepciones y Preocupaciones sobre CRM:



Figura 20 Conocimiento acerca de qué es un CRM

Un hallazgo crítico es el bajo nivel general de familiaridad del personal con los sistemas CRM, como se muestra en la figura 20, la mayoría (4 de 8) respondió "No" estar familiarizado, mientras que 3 indicaron "He oído hablar de él, pero no estoy seguro/a", solo 1 miembro del personal afirmó conocerlos ("Sí").



Figura 21 Lo que piensa el personal, sobre el beneficio de contar con un CRM

Esta baja familiaridad se correlaciona directamente con la incertidumbre sobre sus beneficios potenciales, al preguntar si creen que un CRM podría mejorar la gestión, las opiniones se dividieron equitativamente: 4 respondieron "Sí" y 4 respondieron "No están seguros/as", esta ambivalencia subraya la necesidad de una comunicación clara y una demostración de valor específica para DentArmony en la propuesta de implementación.

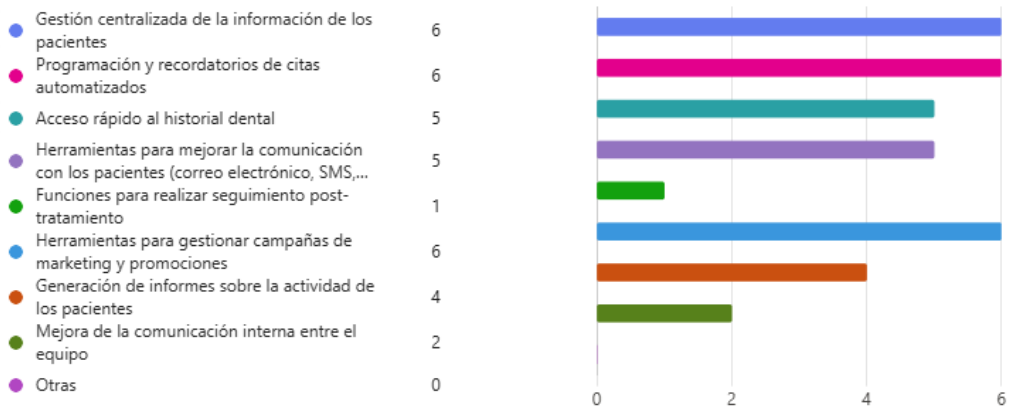

Figura 22 Funcionalidades esperadas en un CRM

A pesar de la falta de familiaridad, cuando se les presentaron funcionalidades típicas de un CRM, el personal identificó varias como potencialmente muy beneficiosas, las más mencionadas fueron: Herramientas para gestionar campañas de marketing y promociones (6 menciones), Programación y recordatorios de citas automatizados (6), Herramientas para mejorar la comunicación (5), Gestión centralizada de la información (6) y Acceso rápido al historial dental (5), esto indica una comprensión intuitiva de que la tecnología podría abordar sus desafíos diarios relacionados con marketing, gestión de citas, comunicación y acceso a datos, en cambio otras funciones como Generación de informes (4), Mejora de comunicación interna (2) y Funciones de seguimiento postratamiento (1) también fueron reconocidas.

Tabla 8

Inquietudes y Desafíos esperados en una implementación.

ID	Respuestas
1	No conocer adecuadamente el programa
3	Las historias clínicas previas, se tendría que pasar toda la información existente de todos los pacientes para tejer un registro adecuado
4	El hecho de que todos puedan manejar el sistema
5	No sé si funcione bien
6	Adaptabilidad

7	La eficiencia de este, que me garantiza que ayudará a mejorar los procesos
8	Si el beneficio de su implementación será mayor al costo

Las inquietudes o desafíos anticipados respecto a la implementación de un CRM giran en torno a la Curva de aprendizaje ("No conocer adecuadamente el programa", "manejo del sistema"), la Eficiencia y Costo-Beneficio ("No sé si funcione bien", "si el beneficio será mayor al costo"), la Migración de Datos ("pasar toda la información existente" desde formatos físicos) y la Adaptabilidad del personal. Estas preocupaciones son válidas y deben ser abordadas proactivamente en la propuesta, particularmente en las secciones sobre implementación, capacitación y soporte.

Necesidades de Capacitación y Sugerencias Adicionales del Personal:

Tabla 9

Como desea el personal conocer la herramienta CRM

ID	Respuestas
1	Capacitación virtual
2	Capacitación previa del CRM antes de implementarlo, conocer todas sus funciones y herramientas para darle un correcto uso.
3	Cosas como charlas o videos interactivos
4	Manejo del sistema
5	Capacitación práctica
6	Se debería dar una capacitación completa acerca de cómo ingresar la nueva historia clínica y cómo favorecer al máximo para atraer más pacientes
7	Capacitación completa para todo el personal

Existe una demanda explícita y clara de capacitación para poder utilizar eficazmente un nuevo sistema. El personal solicitó que la capacitación sea virtual, que se realice previa a la implementación, que sea práctica, completa y que utilice formatos interactivos como videos o charlas, este feedback es crucial para diseñar un plan de adaptación exitoso.

Tabla 10

Sugerencias del personal de DentArmony

ID	Respuestas
1	Un plus en la atención, incluir kits de limpieza a cada paciente nuevo, recordatorios de cumpleaños con algún descuento en específico en ese día.
2	Yo creo q todo está bien realmente
3	Tener envíos programados
4	Estrategias de marketing personalizadas y buscar pacientes idóneos para nuestro consultorio
5	Campañas publicitarias y generar alianzas para lograr conseguir mayor cantidad de pacientes

Finalmente, las sugerencias adicionales del personal se alinean con un enfoque en mejorar la experiencia del paciente y potenciar el marketing, propusieron ofrecer kits de limpieza, descuentos de cumpleaños, desarrollar estrategias de marketing más personalizadas, buscar alianzas estratégicas y programar envíos de mensajes, ideas que un CRM podría facilitar o potenciar.

4.2. Interpretación y discusión de resultados

La síntesis e interpretación de los resultados de las encuestas a pacientes y personal, enriquecida con el contexto proporcionado por investigaciones sobre el sector odontológico y las capacidades de los sistemas CRM, permite construir un argumento estratégico sólido para la adopción de esta tecnología en DentArmony, este análisis identifica tanto las fortalezas actuales como las oportunidades de mejora significativas que justifican la inversión en un CRM.

4.2.1. Diagnóstico de la Situación Actual: Fortalezas y Oportunidades

Validación de la Alta Satisfacción del Paciente como Base Estratégica:

El nivel extremadamente alto de satisfacción general reportado por los pacientes existentes (con una media cercana a 5 sobre 5) constituye una fortaleza indiscutible y un

activo estratégico para DentArmony, esto sugiere que la calidad de la atención clínica y el profesionalismo del equipo son percibidos muy positivamente por quienes ya utilizan los servicios, sin embargo, es importante contextualizar este hallazgo, dado que la encuesta se realizó mayoritariamente a pacientes actuales (85.3% habían visitado previamente), esta alta satisfacción podría reflejar principalmente el éxito del tratamiento recibido (el resultado final), pero no necesariamente la totalidad de la experiencia del paciente, incluyendo aspectos del proceso como la facilidad de agendamiento o la comunicación pre y post cita, donde el personal sí identifica inconvenientes, además, esta alta satisfacción entre la base actual no garantiza por sí sola la capacidad de atraer nuevos pacientes o retener a aquellos menos comprometidos a largo plazo, especialmente en un mercado competitivo.

Identificación de Brechas Operativas y de Gestión:

En contraste con la alta satisfacción del paciente, la percepción del personal sobre la eficiencia de los procesos internos es considerablemente más crítica y heterogénea. Se identifican brechas significativas en áreas clave:

Gestión de Citas: A pesar de usar WhatsApp (canal preferido por pacientes), el proceso es percibido como de eficiencia mixta y sufre de un problema recurrente de inasistencias ("no-show"), incluso con confirmación previa, esto apunta a la necesidad de sistemas más robustos para la gestión de agendas y recordatorios.

Gestión de Registros: La dependencia de historias clínicas físicas limita la agilidad, la accesibilidad a la información completa y la capacidad de análisis, representando una clara oportunidad para la digitalización.[6]

Comunicación y Seguimiento: La comunicación es percibida como inconsistentemente eficiente y el seguimiento postratamiento es manual y no sistematizado.

Atracción y Fidelización: El personal expresa una confianza limitada en la efectividad de las estrategias actuales para atraer nuevos pacientes y fidelizar a los existentes, a pesar de la buena reputación clínica implícita en la satisfacción de los pacientes actuales.

Estos desafíos operativos (procesos manuales, dependencia de herramientas básicas, problemas de compromiso del paciente como no-show y consultas no concretadas) no solo generan ineficiencia interna y posible sobrecarga del personal, sino que también limitan la capacidad de la clínica para escalar y competir eficazmente, la dependencia de la comunicación manual vía WhatsApp, aunque alinea con la preferencia del paciente, es un ejemplo claro: consume tiempo del personal, es propensa a inconsistencias y errores y dificulta el seguimiento sistemático, es así como un CRM puede abordar esto estructurando y automatizando la comunicación a través de este canal preferido, convirtiendo un proceso manual en uno eficiente y escalable.

Contexto del Mercado Odontológico Ecuatoriano y Competencia:

La necesidad de optimizar la gestión se vuelve indispensable al considerar el contexto del mercado odontológico en Ecuador, si bien existe una alta prevalencia de necesidades de salud bucal en la población, indicando una demanda potencial considerable, el sector también enfrenta desafíos, algunos estudios sugieren una posible retracción debido a la recesión, más importantemente, se observa un crecimiento significativo en el número de profesionales y establecimientos odontológicos registrados en el país en las últimas décadas, lo que intensifica la competencia, la presencia de numerosas clínicas dentales en Quito, incluyendo el área de Conocoto y sus alrededores, es evidente en este entorno competitivo, depender exclusivamente de la calidad clínica, aunque fundamental, puede no ser suficiente para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad, la diferenciación a través de una experiencia del paciente superior, operaciones eficientes y estrategias de marketing proactivas – todas áreas

potenciadas por un CRM – se vuelven indispensables, la gestión estratégica, como se menciona en estudios sobre gerencia de instituciones de salud en Quito, es vital.

4.2.2. Alineación de Necesidades con Capacidades en un CRM

Existe una notable coincidencia entre las necesidades y preferencias expresadas por los pacientes y el personal de DentArmony y las funcionalidades centrales ofrecidas por los sistemas CRM modernos diseñados para el sector salud o adaptables a él.

Respuesta del CRM a las Demandas Explícitas de los Pacientes:

Las prioridades de los pacientes encuentran respuesta directa en las capacidades de un CRM:

- La alta importancia otorgada a citas convenientes y recordatorios se aborda mediante módulos de agendamiento online, gestión de horarios y envío automatizado de recordatorios multicanal (WhatsApp, email), lo cual también ayuda a reducir las inasistencias.
- La preferencia masiva por WhatsApp (91.2%) se satisface con CRM que integran este canal para comunicaciones automatizadas y personalizadas, asegurando la relevancia y alcance.
- El deseo de recibir promociones e información (consejos de salud bucal, nuevos servicios) se alinea con las herramientas de marketing del CRM, que permiten segmentar audiencias y gestionar campañas dirigidas.
- La valoración del acceso al historial dental se cumple mediante la digitalización y centralización de los expedientes clínicos en el CRM, ofreciendo transparencia y facilitando la participación del paciente en su cuidado.
- Aunque el CRM no interviene directamente en la calidad clínica o los precios (factores principales de elección), sí apoya la percepción de valor al optimizar la

experiencia del servicio, permitir una comunicación más profesional y personalizada y facilitar la difusión de información sobre precios o facilidades de pago de manera estructurada.

Soluciones CRM a los Desafíos Operativos del Personal:

Los desafíos identificados por el personal también encuentran soluciones directas en las funcionalidades CRM:

- Los procesos manuales e ineficientes (gestión de citas, recordatorios, archivo físico de historias clínicas) son reemplazados por la automatización y digitalización, liberando tiempo del personal para tareas de mayor valor.
- El problema de inasistencias y consultas no concretadas se aborda con recordatorios automáticos más efectivos, confirmaciones y herramientas de seguimiento y nutrición de leads.
- Las dificultades de acceso al historial se eliminan con registros digitales centralizados y de fácil consulta.
- La comunicación inconsistente se mejora mediante plantillas estandarizadas, flujos de trabajo automatizados y un registro centralizado de todas las interacciones con el paciente.
- La percepción de baja eficiencia en marketing y retención es directamente abordada por las capacidades del CRM para segmentar, personalizar, ejecutar y medir campañas de marketing y fidelización.

4.2.3. Potencial Estratégico del CRM para DentArmony

La implementación de un CRM en DentArmony no solo resolvería problemas operativos puntuales, sino que ofrecería un potencial estratégico significativo para mejorar la

experiencia global del paciente, impulsar el crecimiento a través de un marketing más efectivo y optimizar la gestión general de la clínica.

Mejora de la Experiencia del Paciente (CX-Customer Xperience) y Mapeo del Viaje del Cliente:

La Experiencia del Cliente (CX) se define como la percepción acumulada que un paciente tiene de DentArmony, formada por la suma de todas sus interacciones a lo largo de su relación con la clínica, un CRM al optimizar puntos de contacto clave como el agendamiento de citas, los recordatorios, la comunicación personalizada y el acceso a la información, contribuye directamente a mejorar esta percepción.

Para maximizar el impacto del CRM en la CX, es fundamental comprender el recorrido actual del paciente, el Mapeo del Viaje del Cliente (Customer Journey Mapping - CJM) es una herramienta visual que permite trazar los pasos, pensamientos, emociones y puntos de contacto del paciente desde que toma conciencia de una necesidad dental hasta el seguimiento postratamiento, los beneficios de realizar un CJM incluyen una comprensión más profunda de las necesidades y frustraciones del paciente, la identificación de "momentos de la verdad" (interacciones críticas que definen la experiencia), la detección de oportunidades de mejora, el fomento de la colaboración interna y la creación de experiencias más personalizadas y fluidas.

Los datos de la encuesta ya proporcionan elementos iniciales para un CJM de DentArmony (ej. descubrimiento por recomendación/búsqueda, contacto inicial vía WhatsApp, visita clínica, interés en seguimiento), se recomienda desarrollar un CJM detallado como parte integral de la estrategia de implementación del CRM, implementar un CRM sin esta visión "de afuera hacia adentro" podría llevar a automatizar procesos innecesarios o a no priorizar las mejoras en los puntos que más impactan la percepción del paciente, el CJM asegura que la

tecnología se aplique de manera estratégica para abordar las necesidades reales y optimizar las interacciones más significativas, garantizando así una mejora real de la CX.

Impulso al Marketing Relacional, Adquisición y Fidelización de Pacientes:

El Marketing Relacional se enfoca en construir y mantener relaciones a largo plazo, personalizadas y mutuamente beneficiosas con los clientes, superando el enfoque puramente transaccional de conseguir una única venta o prestación de un servicio, el CRM es la plataforma tecnológica fundamental que habilita la implementación efectiva de estrategias de marketing relacional.

Las funcionalidades del CRM permiten abordar directamente las oportunidades de marketing y fidelización identificadas:

- **Segmentación**: Permite agrupar pacientes (por demografía, historial de tratamientos, intereses expresados como blanqueamiento u ortodoncia) para enviar mensajes relevantes y personalizados.
- **Comunicación Personalizada**: Facilita el envío automatizado de comunicaciones valoradas por los pacientes, como promociones especiales, recordatorios de revisiones periódicas, consejos de salud bucal, felicitaciones de cumpleaños, etc., a través de sus canales preferidos.
- **Gestión de Campañas**: Permite planificar, ejecutar y medir la efectividad de campañas específicas (ej. campaña de implantes dirigida a pacientes con extracciones previas, o campaña de ortodoncia a pacientes con afectación por la salida de terceros molares).
- **Gestión de Leads**: Ayuda a sistematizar el seguimiento de personas que solicitaron información a través de las redes o la web del centro odontológico, pero no agendaron cita, aumentando la probabilidad de conversión.

- **Programas de Fidelización**: Facilita la implementación y gestión de programas de beneficios, descuentos por referidos u otras iniciativas para premiar la lealtad del paciente, sabiendo que retener a un paciente suele ser más rentable que adquirir uno nuevo.

Optimización de la Gestión Clínica y Eficiencia Operativa:

La adopción de un CRM se alinea con modelos de gestión clínica modernos que buscan mayor eficiencia y calidad, más allá del marketing y la relación con el paciente, el CRM optimiza operaciones internas cruciales: reduce la carga administrativa del personal al automatizar tareas repetitivas, mejora la comunicación y coordinación interna al centralizar la información, permite una mejor planificación de recursos y libera tiempo del personal clínico y administrativo para enfocarse en la atención directa al paciente y tareas de mayor valor añadido.

Capacidades de Business Intelligence y Analítica para la Toma de Decisiones:

Un beneficio estratégico clave de los CRM es su capacidad para recopilar y organizar grandes volúmenes de datos sobre pacientes, citas, tratamientos, comunicaciones y resultados de marketing, la Inteligencia de Negocios (Business Intelligence - BI) se refiere al conjunto de técnicas y herramientas para transformar estos datos brutos en información significativa y accionable que apoye la toma de decisiones estratégicas.

Las funciones de generación de informes y análisis presentes en la mayoría de los CRM, permitirían a DentArmony:

- Monitorizar Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) como tasas de conversión de leads, tasas de inasistencia, satisfacción del paciente, efectividad de campañas de marketing, ingresos por tipo de tratamiento, etc.
- Obtener una comprensión más profunda del comportamiento y las preferencias de los diferentes segmentos de pacientes.

- Identificar qué servicios son más demandados o rentables.
- Medir el retorno de la inversión (ROI) de las acciones de marketing.
- Optimizar la asignación de recursos y la planificación de horarios.
- Tomar decisiones estratégicas basadas en datos objetivos, no solo en intuición.

La incertidumbre expresada por el personal sobre la efectividad actual de las estrategias de atracción y fidelización se debe, en parte, a la falta de herramientas para medir objetivamente los resultados, un CRM con capacidades de BI proporciona precisamente esa medición, permitiendo pasar de percepciones subjetivas a una gestión basada en evidencia, lo que no solo mejora los resultados, sino que también puede aumentar la confianza y el compromiso del equipo al ver el impacto de sus esfuerzos.

4.2.4. Consideraciones Clave para la Implementación y Adopción de la herramienta

El éxito de la implementación de un CRM no depende únicamente de la elección del software adecuado, sino de manera crítica de la gestión del cambio organizacional y la adopción por parte del personal.

Gestión del Cambio: Abordando la Baja Familiaridad y Preocupaciones del Personal: El hallazgo de que 7 de los 8 miembros del personal encuestados no están familiarizados o no están seguros de lo que es un CRM y la consecuente incertidumbre sobre sus beneficios (la mitad no está segura si mejorará la gestión), representa el principal desafío para la adopción, es imperativo abordar esta brecha de conocimiento y las preocupaciones expresadas de manera proactiva, la propuesta de CRM debe incluir un componente claro de gestión del cambio que:

- Comunique explícitamente el "por qué": cómo el CRM abordará los desafíos específicos que el personal enfrenta diariamente (inasistencias, procesos manuales, dificultades de acceso a información, etc.).

- Demuestre el "cómo": a través de demostraciones, pilotos (si es posible) y un plan de capacitación robusto.
- Valide las preocupaciones del personal y presente estrategias concretas para mitigarlas (soporte continuo, plan de migración claro, enfoque en la facilidad de uso del software seleccionado).

Requerimientos de Capacitación Específicos: La solicitud explícita del personal de una capacitación virtual, práctica, completa, previa a la implementación y con formatos interactivos debe ser atendida, es así como un plan de capacitación detallado, que cumpla con estos requisitos, es esencial para asegurar que el equipo se sienta competente y confiado al usar el nuevo sistema, maximizando así su adopción y el retorno de la inversión.

Planificación de la Migración de Datos: La transición desde un sistema basado predominantemente en historias clínicas físicas a uno digital es un desafío significativo, como lo reconocen las preocupaciones del personal, la propuesta debe contemplar una fase específica para la planificación y ejecución de la migración de datos, esto podría implicar la digitalización de documentos existentes (escaneo) y/o la entrada manual de datos clave, es crucial evaluar y asignar los recursos (tiempo, personal, posiblemente servicios externos) necesarios para este proceso, estableciendo prioridades claras (por ejemplo, migrar datos de pacientes activos primero).

4.2.5. Implicaciones Directas para el Diseño de la Propuesta CRM

Los resultados y su interpretación tienen implicaciones directas sobre cómo debe estructurarse y qué debe enfatizar la propuesta de implementación del CRM:

1. **Justificación Sólida**: La propuesta debe usar los datos de las encuestas como evidencia principal para justificar la necesidad del CRM, debe argumentar que, a pesar de la alta satisfacción actual, las ineficiencias operativas internas, las demandas digitales de los

pacientes y las presiones del mercado competitivo hacen que la adopción de un CRM sea una necesidad estratégica para mantener y mejorar la posición de DentArmony.

2. **Enfoque en Funcionalidades Clave**: La selección del CRM y la propuesta deben priorizar las funcionalidades que responden directamente a las necesidades más apremiantes identificadas:
    - Gestión de agenda robusta con reserva online opcional y recordatorios automatizados (integrando WhatsApp).
    - Expediente clínico electrónico centralizado y de fácil acceso (idealmente con odontograma).
    - Herramientas de comunicación integradas para marketing segmentado (promociones, consejos vía WhatsApp/Email/SMS) y seguimiento personalizado.
    - Capacidades de gestión de contactos y seguimiento de leads.
    - Módulo de informes y analítica para monitorizar KPIs.
3. **Estrategia Centrada en el Paciente**: La propuesta debe detallar cómo el CRM mejorará tangiblemente la experiencia del paciente en puntos clave (agendamiento más fácil, recordatorios útiles, comunicación relevante y personalizada, acceso a su información) y cómo ayudará a reforzar los factores que más valoran (calidad percibida a través de un servicio eficiente, información sobre precios/promociones), el desarrollo de un Customer Journey Map debe ser parte de la estrategia.
4. **Abordar Preocupaciones del Personal**: La propuesta debe incluir secciones específicas que aborden las inquietudes del equipo: destacar la facilidad de uso del software propuesto (si se investigan opciones específicas como Zoho Bookings, AgendaPro, Dentidesk, Medesk, u otros), presentar un esquema claro del plan de capacitación que responda a sus solicitudes, y mencionar explícitamente la necesidad de planificar cuidadosamente la migración de datos.

5. **KPIs Propuestos**: La propuesta debe sugerir un conjunto inicial de KPIs medibles para evaluar el éxito de la implementación del CRM, alineados con los objetivos identificados. Ejemplos incluyen: reducción porcentual de la tasa de inasistencias, aumento porcentual de citas agendadas online, tasa de conversión de consultas a citas, mantenimiento o mejora del índice de satisfacción del paciente, mejora en la percepción de eficiencia del personal, tasa de retención de pacientes activos, y ROI de campañas de marketing específicas ejecutadas a través del CRM.

4.2.6. Limitaciones del Análisis

Es importante reconocer las limitaciones relacionadas a este estudio al interpretar los resultados:

Tamaño y Representatividad de las Muestras:

- El tamaño de la muestra del personal (N=8) es reducido, si bien proporciona información valiosa y cualitativamente rica sobre las perspectivas del equipo actual encuestado, estos hallazgos deben considerarse indicativos y no necesariamente generalizables a la totalidad del personal pasado, presente o futuro de la clínica.
- La muestra de pacientes (N=34), aunque más grande, sigue siendo pequeña en tamaño.
- Ambas encuestas utilizaron un método de muestreo no probabilístico, esto significa que los participantes no fueron seleccionados al azar con una probabilidad conocida, sino según la accesibilidad o criterios del investigador, como resultado, aunque los hallazgos son muy relevantes para comprender las opiniones del grupo específico encuestado y para informar una propuesta adaptada a DentArmony, no es posible generalizar estadísticamente estos resultados a toda la población de pacientes odontológicos de Conocoto y Quito con un margen de error y nivel de confianza

cuantificables, este tipo de muestreo es adecuado para estudios exploratorios o para fundamentar propuestas específicas, pero no para establecer prevalencias o características poblacionales con rigor estadístico, por lo que para hacerlo se requiere definir una muestra más grande y segmentada de mejor manera.

Potenciales Sesgos: El muestreo no probabilístico puede introducir sesgos, por ejemplo, el sesgo de selección podría ocurrir si los pacientes o el personal encuestados fueron aquellos más fácilmente accesibles o más dispuestos a participar, quienes podrían tener opiniones diferentes (más positivas o más negativas) que aquellos más difíciles de contactar o menos motivados para responder, además, el hecho de que la mayoría de los pacientes encuestados ya fueran clientes existentes introduce un sesgo hacia la perspectiva de quienes ya eligieron y permanecen con la clínica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. **Existe una Separación entre la Satisfacción Clínica y la Eficiencia Operativa Percibida:** Mientras los pacientes reportan niveles excepcionalmente altos de satisfacción con la atención clínica recibida en DentArmony, el personal identifica significativas ineficiencias en procesos clave como la gestión de citas (agravada por inasistencias), el manejo de historias clínicas (solo físicas) y la comunicación sistemática, esta brecha sugiere que la alta satisfacción actual se sostiene principalmente por la calidad del tratamiento, pero es vulnerable a las fricciones operativas, justificando la propuesta de un CRM para optimizar la experiencia completa del paciente y la eficiencia interna.
2. **La Preferencia por Canales Digitales (WhatsApp) y la Conveniencia son Imperativos del Paciente no Satisfechos Eficientemente:** Los resultados demuestran una abrumadora preferencia de los pacientes (91.2%) por la comunicación vía WhatsApp y una alta valoración de la conveniencia en el agendamiento y los recordatorios de citas. Aunque DentArmony utiliza WhatsApp manualmente, los desafíos operativos reportados por el personal indican que este canal no se explota eficientemente, esto valida fuertemente la viabilidad y necesidad de proponer un CRM con capacidades robustas de automatización e integración con WhatsApp para satisfacer esta demanda explícita del paciente y reducir la carga manual del personal.
3. **Hay un Potencial Subutilizado para el Crecimiento y la Fidelización a través del Marketing Relacional:** La percepción moderada o baja del personal sobre la efectividad de las estrategias actuales de atracción y fidelización contrasta con la alta calidad clínica percibida por los pacientes y el interés de estos en recibir promociones

e información relevante, esto señala una oportunidad significativa para implementar estrategias de marketing relacional más estructuradas y personalizadas, habilitadas por un CRM, para capitalizar la buena reputación existente, mejorar la conversión de interesados y fortalecer la lealtad a largo plazo.

4. **La Baja Familiaridad del Personal con los CRM es la Principal Barrera para la Adopción Exitosa:** El hallazgo más crítico que condiciona el éxito de esta propuesta es el desconocimiento generalizado del personal sobre qué es un CRM y su consecuente incertidumbre sobre sus beneficios, sumado a preocupaciones válidas sobre la curva de aprendizaje, la migración de datos y el costo-beneficio, esto concluye que cualquier iniciativa de implementación debe priorizar de manera fundamental la gestión del cambio, la comunicación clara del valor y una capacitación exhaustiva y adaptada, elementos que deben ser centrales en los siguientes pasos derivados de esta propuesta.

Recomendaciones:

1. **Priorizar Criterios Clave en la Selección Final del CRM:** Al avanzar hacia la selección definitiva de un proveedor de CRM (post aprobación de esta propuesta), se recomienda dar una ponderación significativamente alta a aquellos sistemas que demuestren una integración nativa y fluida con WhatsApp para la comunicación automatizada y que posean una interfaz de usuario reconocida por su facilidad de uso y que sea intuitivita, esta priorización responde directamente a la preferencia del paciente y a las preocupaciones del personal sobre la curva de aprendizaje.
2. **Desarrollar un Plan Detallado de Gestión del Cambio y Comunicación Interna:** Dada la baja familiaridad y las inquietudes del personal, se recomienda enfáticamente que, como paso inmediato tras la aceptación de la propuesta, se desarrolle un plan específico de gestión del cambio, este plan debe incluir estrategias de comunicación

interna para explicar el "por qué" del CRM (vinculándolo a los desafíos diarios del personal), demostraciones claras del "cómo" funcionaría en DentArmony y un abordaje transparente de las preocupaciones sobre migración y aprendizaje.

3. **Incorporar un Taller de Mapeo del Viaje del Cliente (Customer Journey Mapping) en la Planificación:** Para asegurar que la configuración e implementación del CRM se centre verdaderamente en las necesidades y puntos débiles percibidos por los pacientes y el personal, se recomienda incluir en la planificación post propuesta la realización de un taller dedicado al Mapeo del Viaje del Cliente, este ejercicio colaborativo permitirá visualizar la experiencia completa e identificar con precisión dónde el CRM puede generar el mayor impacto positivo.
4. **Considerar una Implementación Fásica o Piloto:** Para mitigar las preocupaciones sobre la adopción de una nueva tecnología y demostrar su valor de forma controlada, se recomienda evaluar la viabilidad de una implementación por fases, se podría iniciar con un programa piloto enfocado en las funcionalidades de mayor impacto y menor complejidad percibida (ej. agenda y recordatorios vía WhatsApp) con un grupo reducido de personal, antes de un despliegue completo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo Ministerial No. 00030-2020, Reglamento para Establecer la Tipología de los Establecimientos de Salud del Sistema Nacional de Salud. (2020, 17 de julio). Registro Oficial No. 248.

Al-Khatatbeh, M., Al-Sabbagh, H., Abu-Hammad, A., & Abu-Hammad, S. (2023). *Patient satisfaction with dentists and its impact on patient loyalty in Saudi Ministry of Health dental centers.* BMC Health Services Research, 23(1), 329.

Alrawi, S., & Alrawi, S. (2023). *Factors Influencing Patient Satisfaction and Loyalty in Dentistry: A Comparative Study Between Patients and Dentists.* Patient Preference and Adherence, 17, 3053–3065.

Anshari, M., & Almunawar, M. (2012). *Evaluating CRM implementation in healthcare organization.* Procedia-Social and Behavioral Sciences, 67, 313-321.

Banco Pichincha. (s. f.). *Ley de Protección de Datos Ecuador: ¿qué es?* https://www.pichincha.com/blog/ley-proteccion-datos-ecuador-que-es

Blank Agencia. (s. f.). *Uso CRM en Marketing Odontológico.* https://blankagencia.com/uso-crm-marketing-odontologico/

CPN Ecuador. (s. f.). *Protección de Datos CPN Ecuador.* https://www.cpn.fin.ec/blog/protecciondedatoscpnecuador/

Dental Para Cual. (s. f.). *Regulaciones y normas que aplican para instalar y poner en marcha tu consultorio dental.* https://dentalparacual.com/regulaciones-y-normas-que-aplican-para-instalar-y-poner-en-marcha-tu-consultorio-dental/

Dirección Nacional de Registros Públicos. (s. f.). *Ley de Protección de Datos Personales.* https://www.registrospublicos.gob.ec/programas-servicios/servicios/proyecto-de-ley-de-proteccion-de-datos/

Federación Odontológica Ecuatoriana. (s. f.). *Código de Ética.* http://www.foe.org.ec/cms/index.php/leyes-y-reglamentos/c%C3%B3digo-de-etica

Gaceta Dental. (2023, octubre). *CRM en una clínica dental.* https://gacetadental.com/2023/10/crm-en-una-clinica-dental-50433/

Gesio. (s. f.). *Trucos para fidelizar pacientes de odontología con éxito.* https://gesio.net/blog/fidelizar-pacientes-odontologia/

HubSpot. (s. f.). *¿Qué es un CRM y para qué le sirve a una clínica o centro de salud?* https://www.hubspot.es/products/crm/healthcare

HubSpot. (2023). *CRM para el sector salud.* https://www.hubspot.es/products/crm/healthcare

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021, 26 de mayo). Registro Oficial Suplemento No. 459.

Ministerio de Salud Pública. (2020, junio). *PROTOCOLO PARA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA POR COVID.* https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/PROTOCOLO-PARA-ATENCION-ODONTOLOGICA-DURANTE-LA-EMERGENCIA-SANITARIA-POR-COVID.pdf

Aguayo, J., et al. (2023). *Análisis de la distribución temporal y geográfica de odontólogos y especialistas odontológicos en el Ecuador (2000-2019)*. Repositorio UIDE.

ActiveCampaign. (2023). *4 objetivos de CRM que puedes establecer hoy mismo.* https://www.activecampaign.com/es/blog/estrategia-crm-por-que-la-necesitas

Clínica Odontológica UIDE. (s.f.). *Clínica Odontológica Quito.* https://www.uide.edu.ec/clinica-odontologica-quito/

Efficy. (2023). *Objetivos CRM: Define y consigue los tuyos.* https://www.efficy.com/es/objetivos-crm/

GAD Conocoto. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2021-2024.* https://www.gadconocoto.gob.ec/wp-content/uploads/2021/02/PDOT-CONOCOTO-FINAL.pdf

Investigación aplicada. (s.f.). *¿Qué es la investigación aplicada?* Iberdrola. https://www.iberdrola.com/talento/que-es-investigacion-aplicada

Investigación no experimental. (s.f.). *Investigación no experimental.* QuestionPro. https://www.questionpro.com/es/investigacion-no-experimental.html

Investigación transversal. (s.f.). *Estudio transversal.* Statista. https://es.statista.com/estadisticas/1286488/estudio-transversal/

Lalama Pincay, M. E. (2023). *Implementación de un sistema de gestión para mejorar la atención al cliente en el Centro de Especialidades Odontológicas Corpo & Smile Center en Quito.* DSpace UDLA.

Medesk. (2021). *CRM para clínicas: ¿Qué es y cómo puede ayudar a tu negocio?* https://www.medesk.net/es/blog/crm-para-clinicas/

Método SMART para definir objetivos específicos. (s.f.). *¿Cómo establecer objetivos a corto plazo de forma efectiva? Infomed Software.* https://www.infomedsoftware.com/es-blog-estrategias-clinica-dental/

MN Program. (2022). *Software de CRM para dentistas.* https://www.mnprogram.com/software-de-crm-para-dentistas-mn-program/

Moscoso-Moscoso, J., et al. (2020). *Marketing estratégico odontológico en el marco del covid-19 en Ambato, Ecuador.* Revista Científica Odontológica (993), 6(2), 807–817.

Odontalify. (2023, 17 de junio). *¿Qué es un CRM dental? Beneficios y cómo elegir el mejor para tu clínica.* https://www.odontalify.com/blog/que-es-un-crm-dental/

Odontólogos en la Web. (s.f.). *Odontólogos en Quito.* https://www.odontologosenlaweb.com/quito/

Parque Dental. (s.f.). *Parque Dental | Somos - odontopediatras Quito Ecuador.* https://www.parquedental.com/es/somos

Proboca. (s.f.). Proboca - *Clínicas Dentales - Quito, Ecuador.* https://proboca.com.ec/

Red Confident. (s.f.). *Red de Clínicas Confident Grande.* https://redconfident.com/guia/guias/red-de-clinicas-confident-grande/

Reservó. (2023, 20 de noviembre). *3 beneficios del CRM en la gestión de centros médicos.* https://reservo.cl/blog/3-beneficios-del-crm-en-la-gestion-de-centros-medicos/

Salesforce. (2023). *CRM para el sector salud.* https://www.salesforce.com/mx/solutions/industries/interactive-guides/healthcare-crm/

Visible Comunicación. (2020, 6 de febrero). *Recomendaciones para fidelizar a los pacientes de tu clínica.* https://www.visiblecomunicacion.com/recomendaciones-para-fidelizar-a-los-pacientes-de-tu-clinica/

ANEXO A: ENCUESTA PARA PACIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Estimado/a paciente:

Agradecemos tu tiempo para completar esta breve encuesta, ya que tu opinión es muy importante para ayudarnos a mejorar nuestros servicios y brindarte una mejor experiencia en el centro odontológico "DentArmony".

Sección 1: Información General

¿Cuál es tu edad?

- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- Más de 55 años

¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino
- Otro

¿En qué sector de Quito resides? (Puedes especificar la calle principal o barrio si lo deseas)

¿Cómo preferirías que nos comuniquemos contigo? (Puedes marcar varias opciones)

- Llamada telefónica
- Mensaje de WhatsApp
- Correo electrónico
- Mensaje de texto (SMS)

Sección 2: Experiencia y Preferencias en Servicios Odontológicos

¿Has visitado alguna vez el centro odontológico "DentArmony"?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, ¿cómo calificarías tu experiencia general en "DentArmony"? (1 siendo muy mala y 5 siendo muy buena)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué servicios odontológicos has utilizado o te interesaría utilizar en el futuro? (Puedes marcar varias opciones)

- Limpieza dental
- Revisiones y diagnóstico
- Extracciones
- Ortodoncia (frenillos/brackets)
- Implantes dentales
- Blanqueamiento dental
- Endodoncia (tratamiento de conducto)
- Odontopediatría (odontología infantil)
- Otros (por favor, especifica):

¿Qué tan importante es para ti la disponibilidad de citas en horarios convenientes? (1 siendo nada importante y 5 siendo muy importante)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué tan importante es para ti recibir recordatorios de tus citas dentales? (1 siendo nada importante y 5 siendo muy importante)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué tan importante es para ti tener acceso a tu historial dental de forma fácil y segura? (1 siendo nada importante y 5 siendo muy importante)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué factores influyen más en tu elección de un centro odontológico? (Puedes marcar hasta tres opciones)

- Ubicación conveniente

- Precios accesibles
- Reputación y recomendaciones
- Calidad de la atención y profesionalismo de los odontólogos
- Tecnología e instalaciones modernas
- Horarios de atención amplios
- Facilidades de pago
- Atención personalizada
- Otros (por favor, especifica):

Sección 3: Tecnología y Comunicación

¿Utilizas habitualmente algún medio digital para comunicarte o buscar información sobre servicios de salud?

- Sí
- No

¿Qué tan cómodo/a te sentirías utilizando herramientas digitales para interactuar con tu centro odontológico (por ejemplo, agendar citas en línea, recibir recordatorios por WhatsApp)? (1 siendo nada cómodo/a y 5 siendo muy cómodo/a)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Qué tipo de información te gustaría recibir del centro odontológico "DentArmony" a través de medios digitales? (Puedes marcar varias opciones)

- Recordatorios de citas

- Confirmaciones de citas
- Información sobre nuevos servicios o tratamientos
- Promociones especiales
- Consejos de salud bucal
- Encuestas de satisfacción
- Otra información (por favor, especifica):

Sección 4: Sugerencias Adicionales

¿Tienes alguna sugerencia adicional que te gustaría compartir para mejorar la atención en el centro odontológico "DentArmony"? (Opcional)

_____

ANEXO B: ENCUESTA PARA PERSONAL DE “DENTARMONY”

Estimado equipo de “DentArmony”:

Tu experiencia y tu perspectiva son fundamentales para el crecimiento y la mejora de "DentArmony", agradecemos tu tiempo para completar esta encuesta sobre la gestión de clientes y posibles herramientas para optimizar nuestro trabajo.

Sección 1: Información General

¿Cuál es tu rol principal en el centro odontológico?

- Odontólogo/a
- Asistente dental
- Especialista (por favor, especifica la especialidad en la siguiente pregunta)
- Personal administrativo
- Otro (por favor, especifica):

Si respondiste "Especialista" a la pregunta anterior, Escribe cual es esa especialidad (Por ejemplo, Cirujano, Endodoncista)

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en "DentArmony"?

- Menos de 1 año
- 1-2 años

Sección 2: Gestión de Clientes y Procesos Actuales

¿Cómo describirías el proceso actual de gestión de citas en el centro odontológico? (Por ejemplo, ¿es eficiente?, ¿encuentran dificultades?)

¿Qué herramientas utilizas actualmente para registrar y acceder a la información de los pacientes?

¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento de los pacientes (recordatorios de citas, seguimiento postratamiento, etc.)?

¿Qué tan fácil es para ti acceder al historial dental completo de un paciente cuando lo necesitas? (1 siendo muy difícil y 5 siendo muy fácil)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Consideras que la comunicación con los pacientes es fluida y eficiente con los métodos actuales?

- Sí
- No
- A veces

¿Qué desafíos encuentras en la gestión diaria de la relación con los pacientes? (Puedes mencionar varios)

¿Qué tan eficiente crees que es el proceso actual para atraer nuevos pacientes y fidelizar a los existentes? (1 siendo nada eficiente y 5 siendo muy eficiente)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sección 3: Implementación de un Sistema CRM

¿Estás familiarizado/a con el concepto de un sistema CRM (Customer Relationship Management)?

- Sí
- No
- He oído hablar de él, pero no estoy seguro/a de qué es

¿Crees que la implementación de un sistema CRM podría mejorar la gestión de clientes en "DentArmony"?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

¿Qué funcionalidades de un sistema CRM consideras que serían más beneficiosas para tu trabajo diario? (Puedes marcar varias opciones)

- Gestión centralizada de la información de los pacientes
- Programación y recordatorios de citas automatizados
- Acceso rápido al historial dental
- Herramientas para mejorar la comunicación con los pacientes (correo electrónico, SMS, WhatsApp)
- Funciones para realizar seguimiento postratamiento
- Herramientas para gestionar campañas de marketing y promociones
- Generación de informes sobre la actividad de los pacientes
- Mejora de la comunicación interna entre el equipo
- Otras (por favor, especifica):

¿Qué inquietudes o posibles desafíos anticipas con la implementación de un nuevo sistema de gestión de clientes?

¿Qué tipo de capacitación o apoyo considerarías necesario para utilizar un nuevo sistema CRM de manera efectiva?

Sección 4: Sugerencias Adicionales

¿Tienes alguna otra idea o sugerencia sobre cómo podemos mejorar la atención al paciente y la eficiencia en "DentArmony"? (Opcional)

_____

¡Muchas gracias por tu valiosa opinión!

ANEXO C: PROPUESTA

Propuesta para la Adopción de un Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en el Centro Odontológico "DentArmony"

Preparado para: Centro Odontológico "DentArmony" **Fecha:** 25 de abril de 2025

Elaborado por: Dennys Alfonso Vacacela Usinia

1. Introducción

El presente documento detalla una propuesta para la adopción de un sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) en el centro odontológico "DentArmony", ubicado en Conocoto, Quito, esta propuesta surge del análisis de la situación actual del centro, las expectativas de sus pacientes y las demandas del competitivo mercado odontológico local (Lalama Pincay, 2023; GAD Conocoto, 2021), el objetivo principal es explorar cómo un CRM puede optimizar la gestión clínica, mejorar la experiencia del paciente, incrementar el flujo de nuevos pacientes y fortalecer la fidelización de los existentes.

1.1. Problema Identificado

Si bien DentArmony goza de una alta satisfacción entre sus pacientes actuales (según encuesta interna, 2025), el análisis de procesos internos y las percepciones del personal revelan desafíos operativos significativos, estos incluyen ineficiencias en la gestión manual de citas (con problemas recurrentes de inasistencias), dependencia de historias clínicas físicas que dificultan el acceso rápido a la información integral, comunicación inconsistente con los pacientes y una percepción de baja efectividad en las estrategias actuales de atracción y retención de pacientes (Encuesta al personal, 2025). Estos factores, sumados a la creciente competencia en el sector (Aguayo et al., 2023; GAD Conocoto, 2021), limitan el potencial de crecimiento y eficiencia de la clínica.

1.2. Justificación de la Propuesta

La adopción de un sistema CRM se justifica como una solución estratégica para abordar las brechas identificadas, un CRM ofrece herramientas para automatizar procesos administrativos, centralizar la información del paciente de forma segura y accesible, optimizar la comunicación a través de los canales preferidos por los pacientes (como WhatsApp), implementar estrategias de marketing dirigidas y mejorar el seguimiento postratamiento (Odontalify, 2023; Gaceta Dental, 2023; Medesk, 2021), esto no solo mejoraría la eficiencia interna, sino que también respondería directamente a las altas expectativas de los pacientes en cuanto a conveniencia (agendamiento, recordatorios) e información (promociones, consejos), fortaleciendo su lealtad y atrayendo nuevos clientes (HubSpot, 2023; ActiveCampaign, 2023).

1.3. Objetivo de la Propuesta

Diseñar e implementar un sistema CRM adecuado a las necesidades de DentArmony para optimizar la gestión de relaciones con los pacientes, mejorar la eficiencia operativa, incrementar el flujo de pacientes y aumentar la tasa de fidelización para el año 2025.

2. Análisis de Necesidades Específicas de DentArmony

Basado en las encuestas realizadas y el análisis del contexto, las necesidades clave que un CRM debe abordar en DentArmony son:

- **Optimización de la Gestión de Citas:** Reducir inasistencias, facilitar el agendamiento (preferiblemente online) y automatizar recordatorios vía WhatsApp (canal preferido por >90% de pacientes).
- **Digitalización y Centralización del Historial Clínico:** Reemplazar o complementar las historias físicas para un acceso rápido, seguro e integral a la información del paciente por parte del personal autorizado.
- **Mejora de la Comunicación con Pacientes:** Sistematizar y personalizar la comunicación para seguimiento postratamiento, recordatorios de revisiones, envío de promociones e información relevante (servicios, consejos de salud bucal).

- **Potenciación del Marketing y Adquisición:** Implementar herramientas para gestionar consultas de interesados (leads), segmentar pacientes para campañas dirigidas y medir la efectividad de las acciones de marketing.
- **Facilidad de Uso y Adopción por el Personal:** Considerar la baja familiaridad actual del equipo con los CRM y la necesidad de una interfaz intuitiva y capacitación adecuada.
- **Gestión Administrativa y Financiera Básica:** Integrar funciones para presupuestos, seguimiento de pagos y posiblemente facturación.

3. Análisis Comparativo de Sistemas CRM para Clínicas Dentales

Se analizaron cinco sistemas CRM con presencia o aplicabilidad en el mercado latinoamericano, evaluando su alineación con las necesidades de DentArmony:

Tabla 3: Análisis Comparativo Ampliado de Opciones CRM

Característica Clave	**Medesk**	**AgendaPro**	**Dentidesk**	**SIGA Dental**	**Zoho Bookings (integrado con Zoho CRM)**
Enfoque Principal	Gestión de clínicas médica y dentales	Gestión de negocios de servicios (salud, belleza)	Específico para clínicas dentale	Específico para clínicas dentales	Software de agendamiento (integrable a CRM general)
Gestión de Citas	Agenda online, recordatorios automáticos (SMS/Email), gestión de	Agenda online, recordatorios automáticos (WhatsApp/SMS/E mail),	Agenda online, recordatorios automáticos, gestión de horarios,	Agenda digital (conecta con Google Calendar),	Agenda online personalizable, recordatorios automáticos (Email/SMS),

	horarios, telemedicina integrada	confirmación de citas, gestión de horarios	reprogramación fácil, botón de agendamiento web	recordatorios automáticos	gestión de personal y servicios, app móvil
Historial Clínico	EHR integrado, plantillas personalizables, almacenamiento de documentos	Ficha clínica digital personalizable, anexar archivos/imágenes	Fichas especializadas (odontograma interactiva, perio, orto, etc.), almacenamiento ilimitado de imágenes, integración SiDexis	Historial de pacientes, planes de tratamiento	Base de datos de pacientes, historial de citas, notas (funcionalidad completa de EHR dependería de integración con Zoho CRM u otro)
Comunicación Marketing	Recordatorios automáticos, campañas de email/SMS, segmentación por etiquetas, portal del paciente	Recordatorios (incluye WhatsApp), campañas de email marketing, encuestas de satisfacción	Recordatorios, comunicación (canales de marketing no explícitos)	Control de comunicación con clientes, recordatorios de promociones	Recordatorios automáticos (Email/SMS), integración con Zoho Campaigns/CRM para marketing avanzado

Gestión Financiera	Facturación, gestión de pagos, informes financieros	Sistema de cobros (POS, pago online), gestión ingresos/egresos, facturación electrónica (según país)	Presupuestos precargados, gestión de pagos, facturación integrada (verificar Ecuador)	Financiamiento automático, seguimiento de cobros	Cobro online de citas (integración pasarelas de pago) (Facturación completa vía Zoho Invoice/Books)
Informes/Analítica	Amplia biblioteca de informes (productividad, adquisición, etc.), reportes visuales, constructor de reportes	Reportes de ocupación, ventas, pacientes, comparación periodos	Más de 20 tipos de informes financieros y administrativos	(No detallado en snippets, pero implícito en gestión)	Dashboard de citas, integración con Zoho Analytics para reportes avanzados
Facilidad de Uso	Interfaz amigable reportada	Interfaz intuitiva y fácil de usar reportada	Interfaz intuitiva reportada	Se promociona como "fácil y económico"	Interfaz limpia y moderna característica de Zoho
Soporte/Capacitación	Soporte por chat/email 7 días/semana	Soporte por chat reportado como rápido y efectivo	(No especificado	Capacitación gratuita ilimitada (WhatsApp)	Base de conocimiento extensa, comunidad

			claramente, ofrecen demos)		webinars, soporte (según plan)
Presencia/Adaptación LatAm	Usuarios en Colombia, Perú México	Fuerte presencia en LatAm, facturación electrónica según país	Software bilingüe (Esp/Ing), usado en LatAm	Planes específicos para LATAM en USD, oficina en México	Presencia global, interfaz en español, integraciones de pago locales posibles
Consideraciones Adicionales	Planes flexibles según tamaño/necesidad	Marketplace para visibilidad, App móvil	Fichas muy especializadas para odontología, Telemedicina	Migración de datos gratuita (evaluable), sin contratos forzosos	Parte del ecosistema Zoho (CRM, Campaigns, Books, etc.), personalización vía workflows

4. Recomendación Preliminar Ampliada

La inclusión de SIGA Dental y Zoho Bookings amplía el espectro de opciones viables. Todas las plataformas analizadas ofrecen funcionalidades centrales que podrían beneficiar a DentArmony, la elección final debe basarse en una evaluación detallada (demos, cotizaciones) y la priorización de necesidades:

- **AgendaPro:** Sigue siendo una opción fuerte por su integración nativa con WhatsApp para recordatorios y sus herramientas de marketing explícitas, ideal si la prioridad es la comunicación directa por WhatsApp y la captación activa.

- **Dentidesk:** Su fortaleza radica en la especialización odontológica profunda (odontograma interactiva, fichas específicas), la mejor opción si la prioridad absoluta es un registro clínico digital detallado y específico para odontología.
- **Medesk:** Ofrece un buen balance general entre funciones clínicas y administrativas, con potentes herramientas de análisis y flexibilidad, una opción sólida y equilibrada.
- **SIGA Dental:** Atractivo por ser específico para dentistas, ofrecer planes claros para LatAm en USD y prometer capacitación ilimitada y migración gratuita (sujeta a evaluación), su enfoque en la facilidad y economía podría ser un factor decisivo si el presupuesto es una limitación clave.
- **Zoho Bookings (integrado con Zoho CRM):** Ideal si DentArmony ya utiliza o planea utilizar otras herramientas del ecosistema Zoho, ofrece una excelente gestión de citas y gran personalización, pero requeriría la integración con Zoho CRM (u otro sistema) para una gestión completa de marketing y relaciones a largo plazo, podría ser la opción más escalable y personalizable a futuro.

Se recomienda solicitar demostraciones personalizadas de **AgendaPro** (por su fortaleza en WhatsApp y marketing), **Dentidesk** (por su especialización odontológica) y **SIGA Dental** (por su enfoque económico y soporte para LatAm), evaluar también **Zoho Bookings/CRM** si existe interés en un ecosistema integrado más amplio, la decisión debe priorizar la importancia relativa de la comunicación por WhatsApp, la profundidad del historial clínico digital, las herramientas de marketing, la facilidad de uso percibida por el personal, el soporte ofrecido y el costo total de propiedad.

5. Consideraciones para la Implementación

Independientemente del CRM seleccionado, el éxito requiere:

- **Gestión del Cambio:** Comunicar claramente los beneficios al personal, abordar sus preocupaciones (baja familiaridad, curva de aprendizaje, migración) y fomentar su participación desde el inicio.
- **Capacitación:** Implementar un plan de capacitación completo, práctico y adaptado a las necesidades del equipo (considerando la preferencia por formatos virtuales e interactivos, según encuesta), asegurar soporte continuo post implementación.
- **Migración de Datos:** Planificar meticulosamente la digitalización o migración de las historias clínicas físicas existentes, definir qué datos migrar, asignar recursos (tiempo, personal) y establecer un cronograma realista.
- **Definición de KPIs:** Establecer métricas claras y medibles antes de la implementación (ej. tasa de "no-show", citas online, satisfacción del paciente, tiempo de acceso a historial, tasa de retención, conversión de leads) para evaluar objetivamente el impacto del CRM.

6. Conclusión

La adopción de un sistema CRM representa una oportunidad estratégica fundamental para DentArmony, al automatizar procesos clave, mejorar la comunicación multicanal (especialmente WhatsApp), centralizar la información crítica del paciente y habilitar un marketing más efectivo, un CRM puede liberar recursos valiosos, elevar significativamente la experiencia del paciente y potenciar el crecimiento sostenible en un mercado cada vez más competitivo, la inversión en la tecnología adecuada, seleccionada tras una evaluación cuidadosa de las opciones presentadas y acompañada de una gestión del cambio y capacitación proactivas, permitirá a DentArmony no solo mantener su reputación de alta calidad clínica, sino también complementarla con una gestión moderna, eficiente y centrada en el paciente, asegurando su prosperidad futura.

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **VACACELA USINIA DENNYS ALFONSO**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **22%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia