



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

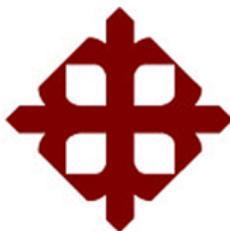
**Estrategias de emprendimiento para la creación y
sostenibilidad de clínicas odontológicas.**

AUTOR:

Zambrano Torres Jonathan Leonel

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador
2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Odontólogo Jonathan Leonel Zambrano Torres**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

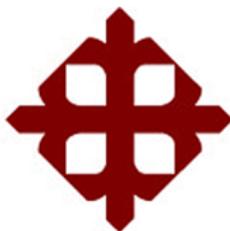
REVISORA

Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María de los Ángeles Núñez L, Mgs.

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JONATHAN LEONEL ZAMBRANO TORRES**

DECLARO QUE:

El documento **Estrategias de emprendimiento para la creación y sostenibilidad de clínicas odontológicas** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2025

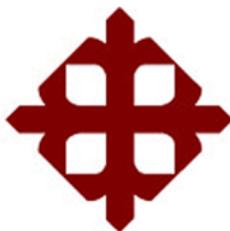
EL AUTOR



**Jonathan Leonel
Zambrano Torres**



Jonathan Leonel Zambrano Torres



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, **JONATHAN LEONEL ZAMBRANO TORRES**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Estrategias de emprendimiento para la creación y sostenibilidad de clínicas odontológicas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de mayo del año 2025

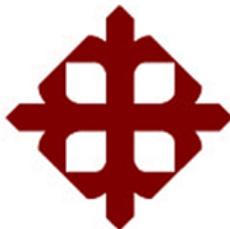
EL AUTOR



Jonathan Leonel
Zambrano Torres



Jonathan Leonel Zambrano Torres.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAestrÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

JonathanZambrano_CorrecciónPlagio_Version2

3%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del

documento: JonathanZambrano_CorrecciónPlagio_Version2.docx
ID del documento: 89b57c8aaebb82a9b2626238976957b0a79842a4
Tamaño del documento original: 273,15 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo

Fecha de depósito: 1/5/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 1/5/2025

Número de palabras: 4168

Número de caracteres: 27.576

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 revistas.unimagdalena.edu.co Experiencia y resultados de la aplicación de la t... http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cloamerica/articulo/download/1530/979	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)

AGRADECIMIENTO

Con infinito amor y gratitud, agradezco a Dios por guiarme en este camino, a toda mi familia por su apoyo incondicional, y de manera muy especial a los seres que más amo en este mundo: mis padres, el Sr. David Zambrano y la Sra. Frella Torres, cuya fortaleza, amor y ejemplo han sido mi mayor inspiración. A cada uno de ustedes, gracias por ser parte fundamental de este proyecto y de mi vida.

Jonathan Leonel Zambrano Torres.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, fuente de fortaleza e inspiración, y a mi familia, cuyo amor y apoyo han sido esenciales en cada paso de este camino. A quienes con su ejemplo y sacrificio me han enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia, mi más profundo agradecimiento. A cada persona que ha sido parte de este viaje, gracias por su confianza y por compartir conmigo esta ilusión

Jonathan Leonel Zambrano Torres.

Introducción.

Los cambios que han surgidos en el sector de la salud a lo largo de los años han sido muy significativos, mismos que han mejorado y transformado la manera en la que se desarrolla la práctica profesional. Esto ha dado lugar a que surjan nuevas tendencias y se requiera un enfoque distinto en los modelos de negocio dentro de este sector. La odontología al ser una rama de la salud no está exenta de estos cambios que representan nuevos desafíos para los profesionales que desean emprender en este sector. Se evidencia, además, que poner en marcha una clínica odontológica involucra no solo la intención de emprender de cada odontólogo, sino también la capacidad de adaptarse al mercado, poder identificar las oportunidades y superar los obstáculos.

El ambiente empresarial en el Ecuador muestra una expansión de forma positiva, que evidencia el crecimiento de las actividades emprendedoras, con el 36,2 % es el país con la tasa más alta de actividad de emprendimiento de América Latina y el Caribe, superando incluso a países de ingresos medios que poseen un 14,9 % (Pierre Gilles, 2023).

Por otra parte el campo específico de la odontología según el INEC (2022) el mercado muestra una tendencia creciente en el número de odontólogos y menciona que aproximadamente hay 3 dentistas por cada 10.000 habitantes a nivel nacional, siendo Pastaza la provincia con mayor tasa de profesionales, con 13,3, mientras que Cañar obtuvo una tasa menor de 5,1. Esto muestra que aunque existe un notorio aumento de profesionales de la salud bucal, geográficamente su distribución puede variar según la provincia.

Relacionado con lo anterior, es importante mencionar que la tasa de odontólogos en el Ecuador a pesar de estar en aumento, aun no alcanza el promedio recomendado por la organización mundial de la salud, que indica que, la densidad ideal de dentistas es 3,3 por cada 10.000 habitantes, esta cifra sirve como referencia para los países que buscan garantizar una cobertura mínima aceptada en salud bucal (Organización Mundial de la Salud (OMS)., 2024)

Sin embargo, como se mencionó anteriormente el número de odontólogos crece, pero dado que su distribución por provincia no es equitativa afecta la disponibilidad de los profesionales en esta área de la salud, esta situación se acentúa en zonas rurales donde la falta de inversión en infraestructura, la poca disponibilidad de recursos y el desplazamiento de los

profesionales a zonas urbanas por falta de oportunidades han limitado el crecimiento de este sector. En este sentido, esta situación se plantea como una oportunidad y desafío para el emprendimiento de clínicas dentales en las áreas donde hay menor cobertura (Ortiz Martínez et al., 2024)

Por otra parte, es importante mencionar que, a pesar que existan condiciones favorables para poder llevar a cabo un emprendimiento, la gestión y administración de clínicas sigue un aspecto importante a mejorar para la mayoría de los odontólogos (Laura San Martín, 2021). Por esta razón este ensayo tiene como objetivo analizar las principales estrategias de emprendimiento para la creación y sostenibilidad de las clínicas odontológicas, destacando la importancia de una correcta preparación y planificación, la cuales pueden brindar las habilidades necesarias para los emprendedores en esta área de la salud.

Considerando lo dicho anteriormente, la estructura del siguiente ensayo está dividida en tres secciones. Inicialmente se presentan los factores más relevantes para la implementación de una clínica dental, partiendo desde las competencias propias del emprendedor y destacando las habilidades administrativas y de gestión como cualidades cruciales para llevar a cabo el establecimiento de una clínica dental con grandes posibilidades de éxito.

Seguidamente se aborda la importancia de la sostenibilidad como un elemento clave para la operatividad a largo plazo de una clínica de servicios odontológicos. Esto busca establecer una armonía entre la rentabilidad económica y el compromiso social con las comunidades, en especial aquellas que están más desatendidas favoreciendo al acceso a la atención odontológica. Por último, se proporcionan conclusiones y recomendaciones prácticas para aquellos que deseen emprender en este sector.

Desarrollo.

Antecedentes Teóricos.

El término emprendimiento suele referirse a la acción de emprender, que a su vez tiene distintas acepciones y dependiendo el contexto puede definírsele y entendersele de varias maneras. Gary Flor & Alberto Lara (2012) citado por Elizabeth Ávila Angulo (2021), mencionan que los primeros estudios sobre el emprendedor comienzan a finales del XIX y que este término viene del verbo francés “entrepreneur” que significa “encargarse de” el cual fue introducido a mediados del siglo XVIII por Cantillon y posteriormente se usaba para referirse a la persona que tenía la responsabilidad de poner en marcha un proyecto e iniciaban una empresa.

Sin embargo, es importante destacar otras definiciones de los autores Bucardo et al. (2015, p. 98) y Saldarriaga & Guzmán (2018 p. 129) referenciados en el trabajo de Elizabeth Ávila Angulo (2021, p. 37) que revelan que el emprendedor es la persona que tiene la capacidad de percibir las oportunidades y crea el ambiente necesario para aprovecharlas, además cuenta con la habilidad de formular ideas de negocios, tomar riesgos, hacer inversión del capital ya sea propio o financiados por entidades bancarias, con la finalidad de adquirir ganancias, contribuir a la generación de fuentes de empleo y por medio de estos mejorar los niveles sociales y participar en el desarrollo económico de la región.

Por otra parte, es importante mencionar que a lo largo de los años ha surgido una nueva tendencia denominada “emprendedor social”, que es aquel que logra identificar los problemas sociales y crear, gestionar, e implementar soluciones basadas en los principios empresariales con una visión innovadora, cuyo objetivo principal a diferencia de los emprendedores tradicionales, que solo buscan obtener ganancias, este tipo de emprendedor trata los problemas urgentes de las comunidades como; la pobreza, la atención sanitaria, la sostenibilidad medio ambiental y la educación (Scaffidi et al., 2025)

Por lo dicho anteriormente, y partiendo desde estos conceptos, es necesario mencionar que un odontólogo, al igual que cualquier otro profesional de otros campos, o persona que tenga la intención de llevar a cabo un negocio, asume el papel de emprendedor, y es importante enfatizar cuáles son las competencias esenciales que cumple el mismo.

Existen algunas formas de conceptualizar las competencias, según la Real Academia Española (2024), se menciona que las competencias se refieren a la capacidad que tiene una persona para realizar una actividad o involucrarse en un tema determinado, Por otra parte, Ynzunza Cortés & Izar Landeta (2020) mencionan “que son todos aquellos conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes, valores y actitudes con las que cuenta un emprendedor para llevar a cabo la tarea de iniciación de una empresa”(p. 7). Dentro de estos, también se incluyen características sociales e individuales, que el individuo ha adquirido a través de la experiencia o la preparación académica formal.

Tabla 1.

Competencias esenciales de los Emprendedores.

Comunicativa	Saber comunicar es una de las competencias más relevantes para un emprendedor, a través de ella se pueden establecer redes de cooperación y de comunicación que potencian el alcance y la capacidad de convocar a otros individuos a formar parte de su proyecto.
Creativa	La creatividad es una competencia que le permite al emprendedor crear algo nuevo o encontrarle un uso distinto a lo que previamente ya existe, además, le otorga la habilidad de generar nuevas ideas y de convertir cada acontecimiento en una oportunidad (Hu Chan et al., 2021)
Social	La competencia social del emprendedor dentro del contexto organizacional, le permite asumir compromisos y obligaciones con un enfoque no solo en las perspectivas económicas, sino también en el impacto social y ambiental (Hu Chan et al., 2021)
Innovadora.	La innovación es una competencia primordial para el emprendedor, a través de ella se desarrollan negocios más competitivos y relevantes en el mercado. Consiste en la implementación de ideas nuevas y útiles, la mejora de procesos, perfeccionamiento de estructura, contenido o el funcionamiento (Hu Chan et al., 2021)

Liderazgo. Esta competencia convierte al emprendedor en un líder capaz de influenciar, guiar, conectar con sus ideas, visión y pasión (Francisco Velandia, 2021). Sin embargo, el liderazgo también está asociado a la capacidad de persuadir, de trabajar en equipo, búsqueda de soluciones, decisión, negociación, motivación y autoconfianza (Pacheco-Ruiz et al., 2022).

Administrativa. La administración es una disciplina que posee la característica de universalidad, es decir, que es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar el sector o el tamaño de la misma. Posee elementos esenciales como; planeación, organización, ejecución y control, que ayudan a los negocios a alcanzar los objetivos planteados. Todos estos contribuyen a que el emprendedor tenga una mejor gestión de recursos, tiempo, servicios y talento humano (Morales García et al., 2023)

Nota: Elaboración propia basada en las ideas de Hu Chan et al., (2021), Francisco Velandia, (2021), Pacheco-Ruiz et al., (2022), Morales García et al., (2023).

Siguiendo con esta misma línea, la relación de las competencias con el emprendimiento es positiva y contribuyen a que los negocios funcionen bien. Sin embargo los estudios se han centrado en ciertos aspectos específicos del proceso emprendedor y se requiere más investigación para saber cómo influyen las competencias en el potencial emprendedor (Martínez-Martínez et al., 2025).

No obstante, es común que los odontólogos tengan un conocimiento limitado en las áreas de emprendimiento, gestión y administración, lo que a menudo resulta en dificultades para establecer estrategias eficaces en el manejo del personal, los recursos y los materiales de sus clínicas dentales. En consecuencia, es crucial que los profesionales obtengan habilidades en administración y gestión de servicios de salud. Esto no solo les facilitará la distribución adecuada de los recursos, sino también sobresalir en un mercado altamente competitivo (Morales García et al., 2023).

Factores y procesos clave del emprendimiento.

El inicio de un emprendimiento depende de la interacción de múltiples factores, según Martínez-Martínez et al., (2025), uno de los más esenciales es la intención emprendedora, también llamada potencial de emprendimiento (IE), la cual es considerada por los autores como el primer paso en

el camino a la creación de un negocio. En este sentido, en el campo más específico de la odontología, Wang et al., (2020) evidenciaron que existen ciertos factores que influyen significativamente en el desarrollo del espíritu emprendedor, como la edad, el entorno de trabajo y la experiencia profesional, lo que constituye una disposición a emprender en el futuro.

Teniendo en cuenta estos dos factores, es importante aclarar que, la intención emprendedora es el estado de conciencia que antecede a la acción y se enfoca en comportamientos relacionados con el emprendimiento, la creación de negocios y convertirse en emprendedor (Wang et al., 2020). Mientras tanto, el espíritu en emprendedor dentro del campo de la odontología hace referencia a la capacidad para desarrollar la práctica dental o un emprendimiento novedoso, la administración de los recursos humanos y financieros, la toma de riesgos y recompensas asociadas (Wang et al., 2020).

Sin embargo, un elemento importante a destacar es la motivación del emprendedor, que se convierte en una característica clave para desarrollar ideas. Esta motivación se basa en la necesidad de ser independiente, mejorar los ingresos económicos, lograr éxito personal y la ambición de alcanzar metas (Pacheco-Ruiz et al., 2022). Siguiendo con esta argumentación, Hu Chan et al., (2021) mencionan factores relacionados con otros aspectos como: económicos, sociales, culturales y psicológicos, que tienen lugar en un espacio y tiempo determinado que afecta a los involucrados. Además, agrega, que el proceso de emprender se desarrolla en varias etapas marcadas por procesos específicos y no de manera inesperada.

Por otra parte, Tapia (2012) referenciado por (Hu Chan et al., 2021) revela que todo emprendimiento se caracteriza por tener 3 componentes importantes; el emprendedor, una idea de negocio viable en el mercado y el capital. Además, cita el trabajo de los autores Arias y Pérez (2015) que revela que el emprendimiento se desarrolla en tres fases:

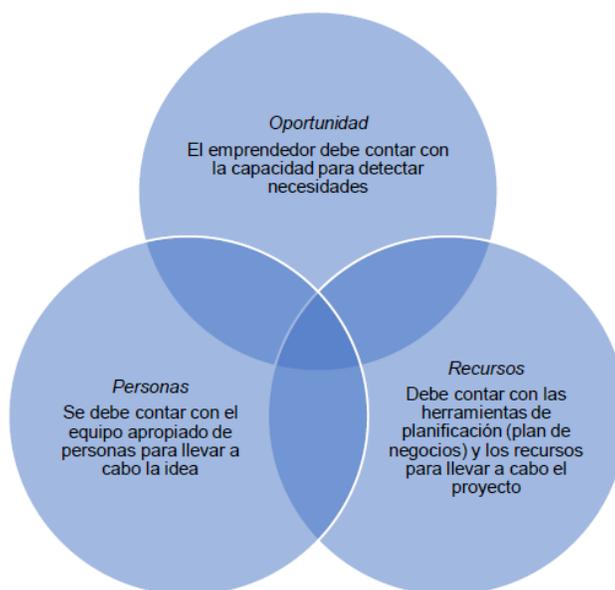
- Fase de gestación: Contempla la generación de las ideas y se realiza un bosquejo de la estructura principal del emprendimiento que evoluciona hasta quedar previamente definida.
- Fase implementación: En esta fase se pone en marcha el plan de negocio, se desarrolla un prototipo del producto o del servicio y se realiza una prueba de mercado para valorar su viabilidad.

- Fase de consolidación: En esta etapa, luego del lanzamiento del producto o servicio, el emprendedor enfoca sus esfuerzos en alcanzar el éxito del negocio, asumiendo el rol de administrador gestionando de manera eficiente los recursos disponibles.

En virtud de lo mencionado anteriormente, existe un modelo que ha sido analizado por la comunidad científica y considerado como una guía esencial para los emprendedores. A esta guía se la conoce como modelo de Timmons propuesto por el profesor Jeffrey Timmons en 1974 y aún se mantiene relevante debido a que involucra 3 elementos clave para los emprendimientos exitosos: (las oportunidades), mercado, (las personas), emprendedor y los (recursos), herramientas para la planificación y gestión (Pacheco-Ruiz et al., 2022).

Ilustración 1.

Modelo Timmons



Nota: Modelo de Timmons, adaptado por Kuratko (2015) y referenciado por (Pacheco-Ruiz et al., 2022; Vasco Aguilera & Barragan Ramírez, 2022).

Los elementos de este modelo presentan una similitud con dos fases del proceso emprendimiento: La fase de gestación, donde a través de las oportunidades o necesidades que presenta el mercado nace la idea de negocio, donde se involucra también la capacidad del emprendedor para identificarlas. La fase de implementación se relaciona con los recursos y

herramientas para llevar a cabo la idea de negocio. Mientras que la fase de consolidación va a depender en gran medida de las pericias administrativas y de gestión.

Por esta razón, se considera importante que un individuo con intenciones serias de emprender adquiera habilidades administrativas y de gestión. No obstante, es prudente hacer una precisión en cuanto a lo que se entiende por habilidad. Algunos autores dentro de la literatura la interpretan como la capacidad y predisposición de llevar a cabo una tarea de forma competente. Mientras que, según Whetten y Cameron (2011, como se citó en (Pedraza-Rodríguez et al., 2023) “Las habilidades de gestión son los medios por los cuales los gerentes traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica” (p. 4).

En este sentido, se mencionan dos grupos de habilidades. El primer grupo corresponde a las habilidades administrativas, que incluyen cuatro principios importantes fundamentales: La planificación, organización, dirección y el control. El segundo grupo se refiere a las habilidades de gestión, las cuales abarcan aspectos como el liderazgo, el uso de métodos, la toma de decisiones, la solución de problemas y gestión del conocimiento (Molina Corral et al., 2019).

Sin embargo, en un estudio más reciente se mencionan las habilidades administrativas de una manera distinta, denominándolas “proceso administrativo”, el cual comprende los mismos principios fundamentales mencionados anteriormente. Además, indica que estos elementos se relacionan entre sí y dan paso a la “gestión administrativa”, un proceso organizado e integral que puede implementarse en distintos tipos de negocios. Se considera un método efectivo para analizar momentos específicos de la empresa, contribuir a la generación de nuevas metas y facilitar la toma de decisiones, siempre y cuando se realice de la forma correcta (Picado Juárez & Golovina, 2021).

Siguiendo con la argumentación, las habilidades de gestión como ya se mencionó anteriormente, son un conjunto de acciones y prácticas que realizan los individuos con el fin de encaminar a la organización, empresa o negocio a la obtención de resultados. Además, se considera liderazgo como una de las más importantes que se desarrolla y mejora con la práctica del día a día, que implica el fortalecimiento de aspectos claves como comunicación efectiva, manejo del tiempo y trabajo en equipo (Picado Juárez & Golovina, 2021).

Con respecto a este tema, Molina Corral et al., (2019) explican de acuerdo con los hallazgos obtenidos a través de un modelo de regresión logística bivariado, que el liderazgo como parte de las habilidades de gestión, tienen un efecto significativo en el desarrollo de las habilidades administrativas, lo que en consecuencia sugiere que fortalecer esta capacidad podría contribuir a mejorar las habilidades administrativas. Cuando estos dos grupos de habilidades no se aplican correctamente, carecen de un orden metodológico y de planificación, lo que obliga muchas veces a los pequeños negocios y administradores a enfrentarse a situaciones complejas y de esta manera aprendan sobre la marcha, lo que se traduce en muchos de los casos en un bajo rendimiento y afecta la viabilidad de los negocios (Picado Juárez & Golovina, 2021)

En el caso más específico de la odontología, se requieren profesionales que tengan conocimiento más allá de lo técnico con respecto a la profesión, teniendo en cuenta que la práctica dental actual es altamente competitiva y está en cambios constantes, esto puede provocar situaciones poco favorables para las clínicas. Por esta razón, es crucial que los odontólogos tengan una formación elemental en temas de administración y gestión, que les facilite el manejo eficiente de los recursos, mejorar la calidad de los servicios y tener mayor prosperidad (Morales García et al., 2023). En consecuencia, esto representa un reto para los profesionales de la salud, debido a que durante su formación profesional estos temas no han sido prioritarios (Fanelli et al., 2020).

Herramientas clave para la formulación de estrategias.

Antes de mencionar las herramientas utilizadas para la formulación de estrategias es necesario conceptualizar este término, que tiene algunas implicaciones. La estrategia, según Uribe Macias (2021) es “un plan que integra las metas y políticas de una organización que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 23). Además, el objetivo principal de las estrategias es ayudar a crear ventaja competitiva centrándose en el cliente, en la planificación, en el uso de los recursos y en retribuir valor para los socios. Por lo tanto, esto les permite a los negocios adelantarse a las transformaciones del medio y a los eventos o acciones no anticipadas de la competencia (Uribe Macias, 2021).

En este sentido, es importante que las estrategias se planteen de forma cautelosa y basándose en el análisis externo (macroentorno) e interno (microentorno) del emprendimiento. Además, es preciso destacar que el macroentorno está compuesto por factores que no podemos controlar, como

los factores económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Todos estos influyen sobre el desarrollo y rendimiento del negocio. Los factores del microentorno, son aquellos que afectan nuestros negocios en sectores específicos como competidores, clientes, proveedores y son controlables en cierta medida (Laura San Martín, 2021).

De acuerdo con (Laura San Martín, 2021), la información obtenida en el análisis brinda los elementos necesarios para aumentar nuestra competitividad. Esta información se obtiene a través de varias herramientas como:

- **Análisis PEST:** Describe factores del macroentorno como políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- **Análisis PESTEL:** Factores del macroentorno y agrega dos elementos: el ecológico y legal.
- **FODA:** Es el más sencillo y práctico, brinda información de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **CAME:** Esta herramienta transforma los hallazgos obtenidos del análisis FODA y permite que estos se conviertan en acciones concretas para toma de decisiones estratégicas.
- **Análisis de Porter:** Analiza 5 elementos del entorno microeconómico: poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. este modelo permite analizar el nivel de competencia en el sector (Laura San Martín, 2021).

La utilización y elección de las herramientas para valorar los factores internos y externos dependerá de la capacidad y la necesidad del emprendedor. Sin embargo, uno de los más empleados es el FODA, debido a su simplicidad, practicidad y fácil interpretación de los datos; es considerada como una herramienta destacada para realizar el análisis de los factores, lo que permite establecer las estrategias adecuadas en las diferentes áreas, mejorando y provocando mayor competitividad a nivel empresarial (Izquierdo Morán et al., 2023).

Siguiendo con la argumentación Antoniadou & Kanellopoulou (2024) señalan que “los dentistas y las prácticas dentales también pueden beneficiar significativamente de la aplicación del análisis FODA, especialmente en relación con varios aspectos de su negocio y práctica profesional” (p. 753).

Tabla 2.

FODA de la clínica Dental Implant Dental.

Fortalezas	Debilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta especialización en implantología. • Uso de tecnología avanzada • Atención sin dolor • Presencia fuerte en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios costosos para sectores populares. • Alta inversión inicial en equipos. • Dependencia de especialistas calificados. • Segmento de mercado reducido (clase media/alta)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente interés en la estética dental. • Población más informada y exigente. • Desarrollo de nuevas tecnologías. • Potencial para franquiciar servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en zonas urbanas. • Cambios económicos que afectan demanda • Aparición de clínicas low-cost • Costos de mantenimiento tecnológico

Nota: Elaboración propia basada en la información interna obtenida como colaborador de Implant Dental.

Estrategias aplicadas a clínicas dentales.

En relación con las estrategias, existe un abanico bastante amplio, que se adecúan a los diferentes sectores y profesiones, por esta razón este ensayo ha incluido las más determinantes para el sector de la odontología.

- a) Estrategias de diferenciación: Son las acciones que implican cambios en la unidad de negocio. Estas acciones pueden indicar la adquisición de nuevos productos, servicios o incluso cambios en procesos organizacionales y administrativos. Una de las formas más

prácticas es ofrecer un servicio de calidad a un precio más justo, siempre que lo permita el mercado (Vasco Aguilera & Barragan Ramírez, 2022).

- b) Estrategias de crecimiento: El crecimiento se puede interpretar de dos maneras. La primera es incrementar las ventas del servicio o producto, buscando que el cliente participe más en el mercado, a través de la disminución de precios de los servicios se puede atraer más clientes, agregando mejor tecnología, en el caso de la odontología, agregando especialidades a la cartera de servicios, nuevos métodos de procedimientos, entre otros. La segunda es a través de la expansión ya sea por zona geográfica o una categoría nueva de clientes (Vasco Aguilera & Barragan Ramírez, 2022).
- c) Estrategias competitivas: Son todas acciones que están encaminadas a crear valor y una posición sólida frente a la competencia directa. Esto incluye destinar esfuerzos para el desarrollo, la implementación de tecnología y la investigación. (Vasco Aguilera & Barragan Ramírez, 2022). En este sentido, la innovación juega un papel importante dentro de los mercados, permitiendo generar cambios que dan paso a la formación de un perfil de negocio de alto impacto económico y social (Pacheco-Ruiz et al., 2022)

Sostenibilidad de la clínica dental.

El emprendimiento sustentable ha ganado notoriedad en los últimos años según este nuevo concepto abarca tres elementos, social, el económico, y ambiental. Según (Kotla & Bosman, 2023) “La demanda de desarrollo sostenible está aumentando rápidamente con la necesidad de crear productos más limpios y ecológicos para consumidores y productores por igual” (448). Sin embargo, la odontología del área de la salud en la que su práctica es importante, pero contribuye a la contaminación del medio ambiente a través del consumo de energía y un mal manejo de los desechos (Wadhawan et al., 2024).

En este sentido se ha estado desarrollando un nuevo concepto para denominar la práctica dental, denominado por (Wadhawan et al., 2024) como “La odontología ecológica, u odontología verde, incorpora la sostenibilidad medioambiental en todas las facetas de la atención bucodental” (p. 68). Esto lo que busca es crear conciencia para los profesionales de la salud oral e implementar estrategias amigables con el medio ambiente.

El ejercicio de la odontología demanda un alto consumo de energía, de agua, gran cantidad de desechos de biomateriales y residuos que ponen bajo peligro otros recursos no renovables (Suresh et al., 2024). Sin embargo, la odontología verde propone nuevas prácticas, que incluye el manejo adecuado de los desechos de biomateriales, el control del consumo del agua y el control de infecciones, pero aplicar estas nuevas prácticas, se considera un tema complejo para el dentista porque los productos ecológicos suelen ser costosos y poco accesibles, lo que crea una barrera para la adopción de estas prácticas sustentables (Suresh et al., 2024)

Implicaciones prácticas.

- Que la academia tenga una participación más activa en la formación de líderes, que brinde la posibilidad que los estudiantes de odontología conozcan las herramientas esenciales para formar e implementar un emprendimiento.
- Usar el análisis del FODA va a brindar información valiosa y fácil de interpretar y útil para analizar tu entorno y tu situación interna antes de invertir en una clínica dental.
- Aplica el modelo de Timmons como guía paso a paso. este modelo para evaluar tres cosas clave: la idea de negocio, tus capacidades personales y los recursos disponibles. Esto evita errores comunes de improvisación.
- Que los profesionales de esta área de la salud adquieran habilidades de gestión y administración para poder maximizar las posibilidades de éxito.
- Que la odontología incorpore prácticas sostenibles y responsables con el medioambiente desde su ejercicio diario.

Conclusiones.

Para finalizar, se menciona que el proceso de emprendimiento implica varios factores, entre ellos está la intención de emprender, los factores psicológicos y las motivaciones que son determinantes a la hora de emprender cualquier negocio. El emprendimiento, fundamentalmente en el ambiente odontológico, no solo se define como la capacidad de iniciar un negocio, sino como un proceso multidimensional que requiere de una serie de competencias básicas.

Los odontólogos son los profesionales que buscan implementar la consulta particular, sin embargo, un gran porcentaje de los graduados y profesionales aún carecen de ciertas habilidades y competencias en áreas clave como la comunicación, la creatividad, la innovación, el liderazgo y la gestión administrativa.

Estas competencias son elementos relevantes que contribuyen a los emprendedores de este sector a través de un proceso ordenado: identificar las oportunidades de negocio, al desarrollo de nuevas ideas, a la configuración del ambiente necesario para la ejecución del proyecto, gestionar y administrar los recursos de manera eficiente y a potenciar el crecimiento y la competitividad.

Las estrategias más relevantes de los emprendedores aplicables al área de la odontología que se encontraron en el desarrollo de este trabajo son: la diferenciación, la competitividad, y el crecimiento, en donde la innovación se relaciona y complementa con las tres.

La integración de estas competencias y el desarrollo de una mentalidad emprendedora serán determinantes para el éxito y crecimiento continuo en el ámbito odontológico, ayudando no solo a mejorar su práctica profesional, sino también a contribuir al desarrollo económico y social de su comunidad

Referencias.

- Antoniadou, M., & Kanellopoulou, A. (2024). Educational Approach: Application of SWOT Analysis for Assessing Entrepreneurial Goals in Senior Dental Students. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(3), 753–766. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14030049>
- Elizabeth Avila Angulo. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Investigación y Negocios*, 14, 32–48.
- Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C., & Zangrandi, A. (2020). Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. *BMC Health Services Research*, 20(1), 303. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05179-5>
- Francisco Velandia. (2021). Modelo teórico para el desarrollo de competencias en emprendimiento desde el sector universitario venezolano. *Revista Docencia Universitaria*, XXI No 1, 166–179. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_docu/article/view/22607
- Gary Flor, & Alberto Lara. (2012). Diagnóstico Del Capital Emprendedor Y Su Influencia En La Creación De Empresas Y Desarrollo Socioeconómico En La Región Sierra-Centro Del Ecuador. *Actas Del XXII Congreso Latinoamericano Sobre Espíritu Empresarial*.
- Hu Chan, G. A., Kumul Xool, C. I. G., Xool May, R. A., & Sánchez Limón, M. L. (2021). El emprendimiento y sus impactos en la economía por la pandemia Covid-19. *EDUCIENCIA*, 5(2), 20–31. <https://doi.org/10.29059/educiencia.v5i2.196>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud*.
- Izquierdo Morán, A. M., Álvarez Gómez, L. K., Baque Villanueva, L., & Álvarez Hernández, S. R. (2023). *De Estrategias De Marketing Digital Para Mejorar La Co- Mercialización De Productos De Ferretería En La Empre- Sa Ferrometales Allan Del Cantón Quevedo*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000400076&lang=es
- Kotla, B., & Bosman, L. (2023). Redefining Sustainability and Entrepreneurship Teaching. *Trends in Higher Education*, 2(3), 498–513. <https://doi.org/10.3390/higheredu2030030>
- Laura San Martín. (2021). *M-Concept. El modelo que ha revolucionado la gestión de las clínicas dentales* (Martin Romo Miguel Ángel, Ed.). Grupo Asís Biomedica S.L. <https://books.google.es/books?id=GztJEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Martínez-Martínez, S. L., Ventura, R., & Santos-Jaén, J. M. (2025). Creativity Vs Grit: key competences to understand Entrepreneurial Intention. *The International Journal of Management Education*, 23(2), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101143>

- Molina Corral, L. A., Piñón Howlet, L. C., Sapién Aguilar, A. L., & Gallegos Cereceres, V. M. (2019). Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua. *Nova Scientia*, *11*(22), 293–322. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1751>
- Morales García, M. H., Felipe López, R., López Alvarado, M. Á., & Calderón Neira, J. del R. (2023). Competencias administrativas y de gestión en la práctica odontológica. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, *14*(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1680>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). *Densidad del personal odontológico (por 10,000 habitantes)*. <https://data.who.int/es/indicators/i/C25EFD6/9F88C44>
- Ortiz Martínez, N., Rastrero, C. E., Figuer Enciso, I., Delgado Quintana, F., Royo Mar, E., & Saenz Trallero, D. (2024). Desafíos de la atención sanitaria en zonas rurales, una revisión bibliográfica. *30/06/2024, VII. N.o 7*. <https://revistamedica.com/revision-atencion-sanitaria-zonas-rurales/>
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. *Formación Universitaria*, *15*(1), 135–144. <https://doi.org/c>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, *191*, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Picado Juárez, A. M., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 96–114. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Pierre Gilles, F. D. (2023). EL EMPRENDIMIENTO Y SU APORTE A LA ECONOMÍA ECUATORIANA. *Revista Investigación y Negocios*, *16*, 25–40. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i27.155>
- Real Academia Española (RAE). (2024). *Diccionario de la lengua española*. (23rd ed.).
- Scaffidi, F., Micelli, E., & Nash, M. (2025). The role of the social entrepreneur for sustainable heritage-led urban regeneration. *Cities*, *158*. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105670>
- Suresh, P., Crotty, J., Tesanovic, S., Alaweed, O., Doyle, S., Kiandee, M., Hayes, E., Umeh, V., Khalilinejad, B., & Duane, B. (2024). A life cycle analysis of the environmental impact of procurement, waste and water in the dental practice. *British Dental Journal*, *236*(7), 545–551. <https://doi.org/10.1038/s41415-024-7239-5>

- Uribe Macias, M. E. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes*. *Pensamiento & Gestión*, 51, 15–53.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext
- Vasco Aguilera, A. S., & Barragan Ramírez, C. A. (2022). Marketing estratégico odontológico en el marco del covid-19 en Ambato, Ecuador. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(1), 7–23. <https://doi.org/10.36390/telos241.02>
- Wadhawan, R., Mishra, S., Parihar, S., Raj, N., Rajput, B., Kumar, S., Devi, L. M., & Manauwwar, M. (2024). Eco-friendly dentistry: Understanding the environmental impact in dental practice. *Journal of Dental Specialities*, 12(2), 67–71.
<https://doi.org/10.18231/j.jds.2024.014>
- Wang, J., Peng, B., Zhou, H., & Zhang, J. H. (2020). Dentists' entrepreneurial intention and associated factors in public hospitals in major cities in Guangdong (South China): a cross-sectional study. *BMC Oral Health*, 20(1), 334. <https://doi.org/10.1186/s12903-020-01331-z>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2020). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración*, 66(1), 228.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Zambrano Torres Jonathan Leonel**, con C.C: # **0955916515** autor del trabajo de titulación: ***Estrategias de emprendimiento para la creación y sostenibilidad de clínicas odontológicas*** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de mayo de 2025

f.   _____

Nombre: **Jonathan Leonel Zambrano Torres**

C.C: **0955916515**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estrategias de emprendimiento para la creación y sostenibilidad de clínicas odontológicas		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zambrano Torres Jonathan Leonel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de mayo de 2025	No. DE PÁGINAS:	18 paginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración y gestión, emprendimiento, Odontología		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Servicio odontológico, creación de empresa		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Los cambios que han surgidos en el sector de la salud a lo largos de los años han sido muy significativos, mismos que han mejorado y transformado la manera en la que se desarrolla la práctica profesional. Esto ha dado lugar a que surjan nuevas tendencias y se requiera un enfoque distinto en los modelos de negocio dentro de este sector. La odontología al ser una rama de la salud no está exenta de estos cambios que representan nuevos desafíos para los profesionales que desean emprender en este sector. Se evidencia, además, que poner en marcha una clínica odontológica involucra no solo la intención de emprender de cada odontólogo, sino también la capacidad de adaptarse al mercado, poder identificar las oportunidades y superar los obstáculos. Considerando lo dicho anteriormente, la estructura del siguiente ensayo está dividida en tres secciones. Inicialmente se presentan los factores más relevantes para la implementación de una clínica dental, partiendo desde las competencias propias del emprendedor y destacando las habilidades administrativas y de gestión como cualidades cruciales para llevar a cabo el establecimiento de una clínica dental con grandes posibilidades de éxito. Seguidamente se aborda la importancia de la sostenibilidad como un elemento clave para la operatividad a largo plazo de una clínica de servicios odontológicos. Esto busca establecer una armonía entre la rentabilidad económica y el compromiso social con las comunidades, en especial aquellas que están más desatendidas favoreciendo al acceso a la atención odontológica. Por último, se proporcionan conclusiones y recomendaciones prácticas para aquellos que deseen emprender en este sector.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 987 468 580	E-mail: zambranotorres30@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María de los Ángeles Núñez Lapo		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			