



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

Cambios en las áreas financiera, comercial y talento humano tras una consultoría multidisciplinaria: estudio de caso de la Clínica Dental Kirudent

AUTOR:

Vargas Astudillo José Sebastián

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

GUAYAQUIL, ECUADOR

2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Psicólogo laboral, José Sebastián Vargas Astudillo, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

REVISOR

Ing. Ángel Castro Peñarreta, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 15 días del mes de junio del año 2026



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **José Sebastián Vargas Astudillo**

DECLARO QUE:

El trabajo Cambios en las áreas financiera, comercial y talento humano tras una consultoría multidisciplinaria: estudio de caso de la clínica dental Kirudent, previo a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, 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 proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de junio del año 2026

EL AUTOR

José Sebastián Vargas Astudillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, José Sebastián Vargas Astudillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de titulación previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** titulado: Cambios en las áreas financiera, comercial y talento humano tras una consultoría multidisciplinaria: estudio de caso de la clínica dental Kirudent, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de junio del año 2026

EL AUTOR:

José Sebastián Vargas Astudillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Trabajo de titulación MBA Jose Sebastian Vargas Astudillo 09.06.2026 - copia
ID : 5c78963f51127b5fb4baa79f27dbe1b258b1f145

2%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Trabajo de titulación MBA Jose Sebastian Vargas Astudillo 09.06.2026 - copia.txt
Tamaño del archivo original : 68,2 kB
Número de palabras : 5576
Número de caracteres : 37746

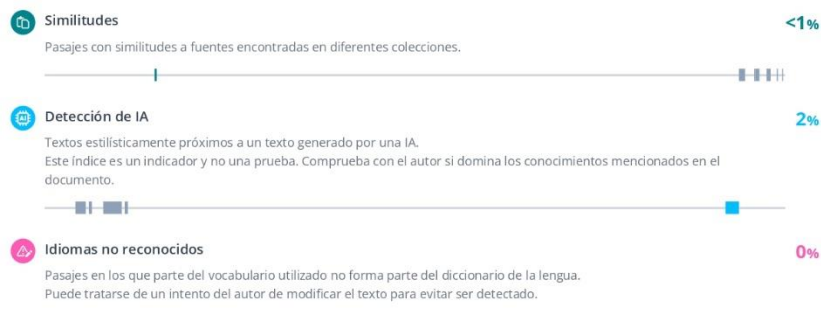
Depositante : María del Carmen Lapo Maza
Fecha de depósito : 10 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 10 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por darme la bendición de tener salud y poder cumplir esta importante meta en mi vida. Quiero agradecer también y de manera muy especial por su apoyo de toda la vida al Dr. Miguel Astudillo Astudillo, a la Dra. Norma Araujo Ávila y al Dr. Miguel Astudillo Araujo quienes también me permitieron realizar este trabajo de titulación en su prestigiosa clínica.

José Sebastián Vargas Astudillo

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con mucho cariño a mi esposa Daniela, a mi padre Vinicio, a mi madre Sonia, a mi hermana María Emilia y a mi abuela Celestina, quienes siempre me han apoyado y acompañado, en todo momento, a todo lugar, sin importar la circunstancia, siempre han estado para mí. Sin su amor infinito, nada de esto sería posible.

Cualquier cosa que hagas, siempre hazla con amor.

José Sebastián Vargas Astudillo

Resumen

Las clínicas odontológicas en el Ecuador enfrentan un reto importante: sus propietarios, quienes por lo general son los odontólogos principales de estos establecimientos, están totalmente preparados para atender la parte clínica del negocio, pero no así para administrarla. El presente trabajo de investigación analiza los cambios observados en los pilares financiero, comercial y talento humano de la Clínica Dental Kirudent, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, tras la intervención de una consultoría multidisciplinaria la cual implementó su propuesta entre noviembre de 2024 y marzo de 2025. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental de tipo longitudinal, comparando dos periodos: el primero denominado periodo de preintervención, definido entre los meses de enero y octubre de 2024 y el segundo periodo llamado postintervención que abarca los meses entre abril y noviembre de 2025. La sede principal de la clínica (9 de octubre) fue la designada para este estudio y de la cual se tomó toda la información para el análisis. Los resultados muestran que los ingresos mensuales promedio crecieron un 60,8%, pasando de \$3.818,80 USD a \$6.141,11USD; el número de pacientes únicos atendidos por mes aumentó un 30,4%, y el ticket promedio por paciente creció un 23,4%. La estructura de costos fijos totalizó \$5.641,65 USD mensuales, con un costo por minuto de sillón de \$0,29 USD. En el eje de talento humano, la clínica pasó de no contar con ninguna herramienta de gestión formalizada a implementar los seis entregables definidos en el estudio, alcanzando una tasa de cumplimiento del 100%. Se concluye que la consultoría produjo cambios positivos, medibles y sostenidos en los tres pilares evaluados.

Palabras clave: consultoría multidisciplinaria, desempeño organizacional, gestión odontológica, pequeñas empresas, Ecuador, financiero, comercial, talento humano.

Abstract

Dental clinics in Ecuador face a significant challenge: their owners, who are typically the primary dentists at these establishments, are fully prepared to handle the clinical side of the business, but not to manage it administratively. This research study analyzes the changes observed across the financial, commercial, and human talent dimensions of Clínica Dental Kirudent, located in the city of Cuenca, Ecuador, following the intervention of a multidisciplinary consulting firm whose recommendations were implemented between November 2024 and March 2025. A quantitative approach was employed, with a descriptive-comparative scope and a non-experimental longitudinal design, comparing two periods: the first, designated as the pre-intervention period, spanning January through October 2024, and the second, referred to as the post-intervention period, covering April through November 2025. The clinic's main facility (9 de Octubre) was selected for this study, and all data used in the analysis were drawn from that location. The results indicate that average monthly revenue grew by 60.8%, rising from \$3,818.80 USD to \$6,141.11 USD; the average number of unique patients seen per month increased by 30.4%; and the average revenue per patient grew by 23.4%. The fixed cost structure totaled \$5,641.65 USD per month, with a chair-minute cost of \$0.29 USD. In the human talent dimension, the clinic transitioned from having no formalized management tools to implementing the six deliverables defined in the study, achieving a 100% compliance rate. It is concluded that the consulting intervention produced positive, measurable, and sustained changes across all three dimensions evaluated.

Keywords: multidisciplinary consulting, organizational performance, dental practice management, small businesses, Ecuador, financial, commercial, human talent.

Introducción

En los últimos años, manejar bien un negocio se ha vuelto tan importante como ofrecer un buen servicio. Esto es especialmente relevante en el sector de la salud, donde los profesionales reciben una formación orientada a la atención clínica, pero no siempre cuentan con las herramientas necesarias para administrar su propia práctica. En el caso específico de las clínicas odontológicas, esta realidad genera una brecha importante: muchas tienen dentistas altamente capacitados, equipos modernos y una cartera importante de pacientes, pero enfrentan dificultades en áreas como el manejo de los recursos financieros, la organización del equipo de trabajo y la captación de nuevos pacientes.

Para comprender el alcance de esta problemática en Ecuador, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) reportó en el año 2024 que el sector salud y asistencia social contó con un total de 30.772 establecimientos registrados en el país, de los cuales el 91,13 % fueron microempresas y el 6,87 % fueron pequeñas empresas (INEC, 2024). En total, el 98 % de los negocios de salud en Ecuador operaban bajo las condiciones que caracterizan a las empresas pequeñas, lo que comúnmente implica recursos limitados, estructuras administrativas informales y poca o ninguna asesoría profesional en gestión.

Un estudio realizado con estudiantes de los últimos ciclos de la carrera de odontología de la Universidad Católica de Cuenca confirmó esta situación: el 62,8 % de los encuestados dijo no conocer ningún modelo de gestión administrativa para su futura clínica, el 54,3 % reconoció no saber qué procesos administrativos se necesitan para abrir un consultorio y el 97 % consideró que contar con un modelo de gestión ayudaría a mejorar sus ingresos (Alvarado Cordero & Vásquez Erazo, 2022). Esta información refleja que la falta de conocimientos en gestión empresarial no es un caso aislado, sino un problema estructural en el sector de la salud del país.

Ante esta realidad, la consultoría multidisciplinaria se presenta como una solución práctica y efectiva. Comprendamos que, una consultoría es un servicio en el que personas expertas en distintas áreas (finanzas, ventas, talento humano, entre otras) trabajan junto a la empresa para diagnosticar e identificar sus problemas, proponer mejoras y acompañar su implementación (Greiner & Metzger, como se citó en López Carrasco & Candil Moreno, 2025). Una de las grandes ventajas para las pequeñas y medianas empresas es que, este modelo, permite acceder a conocimientos especializados sin necesidad de incrementar su headcount. Además, como señalan López Carrasco & Candil Moreno (2025), la consultoría

no solo se centra en resolver problemas específicos, también permite impulsar nuevas formas de organización y mejores prácticas de trabajo sin importar el tipo de empresa.

Varios estudios apoyan la utilidad de la consultoría para mejorar el desempeño de las empresas pequeñas y medianas. Vázquez Ponce et al. (2021) llegaron a la conclusión que las consultorías integrales ayudan a las PYMEs a dejar de improvisar, a planificar mejor y a convertirse en empresas más sostenibles en el tiempo. Complementando este criterio, Urías Rivas et al. (2025) analizaron empresas en México y encontraron una correlación del 85,9 % entre haber recibido asesoría externa y haber mejorado su rendimiento, lo que convierte a este tipo de intervención en una de las herramientas más efectivas disponibles. Por su parte, Soler González & Navarro Mosquera (2020) destacaron que la consultoría también impulsa la innovación dentro de las empresas, al introducir herramientas de planificación y análisis que los propios dueños o gerentes difícilmente aplicarían por su cuenta. Finalmente, López Zapata et al. (2010) documentaron que la consultoría en gestión de personas es especialmente demandada para procesos como la definición de funciones, la evaluación del desempeño y la mejora del clima laboral.

En lo que respecta a la medición del desempeño organizacional, Murphy et al. (1996) señalaron que evaluar el rendimiento de una empresa requiere considerar múltiples dimensiones, puesto que, ningún indicador aislado es suficiente para reflejar el desempeño global de una organización. Esta premisa sustenta el enfoque multidimensional adoptado en el presente estudio, que analiza los cambios producidos en tres ejes simultáneos: financiero, comercial y de talento humano.

A pesar de toda esta evidencia a nivel internacional, en Ecuador son escasos los estudios que documenten los resultados concretos de una consultoría multidisciplinaria aplicada a una clínica odontológica real. La mayoría de los trabajos existentes presentan propuestas teóricas o modelos generales, sin mostrar datos reales de lo que ocurre antes y después de una intervención. Esta ausencia de evidencia aplicada es la razón principal que justifica el presente estudio.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los cambios observados en las perspectivas financieras, comerciales y de talento humano de la Clínica Dental Kirudent, durante el periodo comprendido entre los meses enero de 2024 y noviembre de 2025, a partir de una auditoría multidisciplinaria.

Este estudio se lleva a cabo en la Clínica Dental Kirudent, empresa familiar fundada en 1995 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, misma que está sostenida por la experiencia de sus fundadores con más de cuarenta años de ejercicio profesional, la clínica opera actualmente con tres sedes: Sede 9 de octubre, Sede 10 de agosto y Sede Avenida de las Américas, esta última inaugurada en enero de 2026. La estructura organizacional de Kirudent está dividida en dos áreas: la primera, es el área clínica, misma que está conformada por dos odontólogos senior, quienes son sus fundadores, más tres odontólogos generales; la segunda, es el área administrativa, la cual cuenta con un administrador y dos colaboradores que se desempeñan como asistentes administrativos. Además, dentro de la estructura, pero de manera indirecta, Kirudent cuenta con un amplio staff de odontólogos especialistas quienes brindan servicios como: odontopediatría, endodoncia, ortodoncia, periodoncia e implantología, cirugía oral y odontología neurofocal, lo que la posiciona como una clínica dental completa dentro de la ciudad.

Hasta la intervención del equipo consultor, la clínica operaba sin un software, procesos o herramientas que apoyen su gestión administrativa. Por ejemplo, los registros de ingresos y egresos de caja, evolución de pacientes y agendamientos se llevaban manualmente en cuadernos u hojas de Excel. No se tenía definido el precio real de cada tratamiento otorgando descuentos sin un análisis de rentabilidad. Las finanzas personales de los propietarios y las finanzas de la clínica se administraban en la misma cuenta bancaria y finalmente, los procedimientos clínicos como: diagnóstico, odontogramas e historias clínicas se documentaban en fichas físicas. En noviembre de 2024, el equipo de consultores de la firma EXENTOR inició una intervención multidisciplinaria orientada a reestructurar la gestión administrativa de Kirudent en los pilares financiero, comercial y de talento humano, constituyendo el presente documento de investigación en la evaluación de los cambios producidos por dicha intervención en la Sede 9 de octubre, sede con mayor antigüedad y registro histórico de datos disponible para este análisis.

Método

Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo-comparativo pre-post intervención y un diseño no experimental de tipo longitudinal. El enfoque cuantitativo se basa en datos numéricos y busca medir con precisión los fenómenos que se estudian (Hernández-Sampieri et al., 2014). El alcance descriptivo-comparativo implica que el estudio compara indicadores de desempeño organizacional en dos momentos distintos (Hernández-Sampieri et al., 2014); en este caso, se examinan los cambios producidos en los ejes financiero, comercial y de talento humano de Kirudent antes y después de la intervención del equipo consultor. De igual forma, para Hernández-Sampieri et al. (2014) el diseño no experimental menciona que el investigador no se involucra en la manipulación de las condiciones del entorno en la que se desarrolla el estudio, si no que analiza lo ocurrido. Finalmente, en esta investigación, la información fue recopilada dentro de un periodo de tiempo establecido que permitió comparar información antes y después de la implementación de las recomendaciones realizadas por la consultoría, lo que se refiere a un estudio de tipo longitudinal (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El consultorio seleccionado para llevar a cabo este estudio es la sede 9 de octubre, sede seleccionada por contar con la mayor cantidad de información entre las tres sedes con las que cuenta la clínica, lo que permite comparar su rendimiento entre los dos periodos denominados: preintervención y postintervención. El periodo preintervención se delimitó entre enero y octubre de 2024, aquí la clínica no contaba con los servicios del equipo consultor. El segundo periodo, denominado postintervención, se definió desde abril hasta noviembre de 2025, cuando todas las recomendaciones realizadas por el equipo consultor ya se implementaron en la gestión de la clínica. Es importante destacar que la fase de implementación fue excluida del estudio, esto comprende los meses entre noviembre 2024 y marzo 2025. Su exclusión evita que los datos se mezclen entre la etapa de implementación y postintervención obteniendo así un reflejo real del nuevo modelo de gestión.

La información utilizada para este análisis se obtuvo de registros propios de la clínica, el investigador no intervino en su elaboración. Para el periodo preintervención y dada la escasez de datos, situación propia del contexto de pequeñas empresas (Sapienza et al., 1988), la fuente principal fue un documento en Excel y los registros físicos que el equipo administrativo y clínico completaba de forma manual cada mes. Esta información contenía ingresos, egresos, número de pacientes atendidos, evolución de pacientes, entre otros. Aunque

esta era una forma de gestión bastante básica, conformaba el único mecanismo de control con el que contaba Kirudent antes de la consultoría.

Para el período postintervención esto cambió, la información exportada directamente desde el software Dentalink se convirtió en la principal fuente de datos. Es importante conocer que Dentalink es un software de gestión odontológica que fue implementada en noviembre de 2024 en Kirudent como parte del proceso de consultoría. Para el eje de talento humano, las fuentes fueron los documentos elaborados durante la consultoría como: el protocolo de atención al paciente, el protocolo de primera visita, los registros de liquidaciones de honorarios y la documentación de la estructura organizacional de la clínica.

El equipo consultor planificó su intervención en base a las cuatro fases de la consultoría integral referidas por Vázquez Ponce et al. (2021): diagnóstico, propuesta, implementación y evaluación. Entre los meses de septiembre y octubre de 2024 se ejecutó la fase de diagnóstico, en la cual se analizó la información disponible de los pilares financiero, comercial y de talento humano. Para la fase de propuesta se elaboró un plan a partir de las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico. La propuesta planteó la construcción de herramientas como: la estructura organizacional, los protocolos de atención al paciente, el sistema de liquidaciones de honorarios, la plantilla de costos y precios por tratamiento, entre otras; además, de la incorporación del software Dentalink, misma que sería considerada para la administración general de la clínica y la digitalización de procedimientos que se ejecutaban manualmente. Con la propuesta aprobada, inició la fase de implementación. Esta fase se desarrolló entre noviembre de 2024 y marzo de 2025, teniendo como principal reto la construcción, integración y uso de todas las herramientas que apoyarían a la gestión administrativa y operativa de la clínica. Finalmente, en la fase de evaluación se analizó el desempeño que tuvo la clínica en los pilares: financiero, comercial y talento humano durante el período postintervención y se lo comparó con los datos que se tenían del período preintervención, esto permitió determinar los cambios generados en cada pilar, además de tomar acciones correctivas que encausen nuevamente los esfuerzos del equipo al objetivo final del negocio.

La Tabla 1 detalla las variables del estudio: dimensiones, indicadores, unidades de medida y fuentes de información.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Indicador	Unidad de medida	Fuente	
Desempeño financiero	Ingresos	Ingresos totales mensuales	USD	Matriz Excel / Dentalink	
	Egresos	Egresos operativos totales mensuales	USD	Matriz Excel histórica	
	Rentabilidad		Excedente sobre costos fijos mensual	USD	Cálculo propio
			Margen sobre costos fijos	%	Cálculo propio
	Estructura de costos	Costo fijo mensual total formalizado	USD	Matriz de costos Kirudent	
Desempeño comercial	Demanda	Pacientes únicos atendidos por mes	Nº pacientes	Matriz Excel / Dentalink	
	Productividad	Ticket promedio por paciente	USD/paciente	Cálculo propio	
Desempeño de talento humano	Formalización organizacional	Organigrama formal implementado	Sí/No	Documentación institucional	
		Perfiles de cargo definidos	Sí/No	Documentación institucional	
	Estandarización de procesos	Protocolo de Atención al Paciente implementado	Sí/No	Documentación institucional	
		Protocolo de Primera Visita implementado	Sí/No	Documentación institucional	
	Compensaciones	Sistema de liquidaciones por porcentaje formalizado	Sí/No	Registros de liquidaciones	
	Digitalización	Agendamiento digital Dentalink implementado	Sí/No	Plataforma Dentalink	

Nota. Elaboración propia.

Para analizar los datos se utilizaron herramientas de estadística descriptiva. En las áreas financiera y comercial se calcularon promedios mensuales, variaciones porcentuales entre los dos períodos y la tendencia de evolución de cada indicador a lo largo del tiempo.

Para el área de talento humano se utilizó una verificación dicotómica (sí/no) que permite comprobar si cada entregable fue efectivamente implementado. Toda la información fue organizada en hojas de cálculo y presentada en tablas para facilitar su lectura e interpretación.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en las tres dimensiones de análisis definidas en el método: desempeño financiero, desempeño comercial y desempeño de talento humano. Para cada dimensión se comparan los indicadores del período preintervención (enero - octubre de 2024, diez meses) con los del período postintervención (abril - noviembre de 2025, ocho meses), utilizando las fuentes descritas en la Tabla 1. Los resultados del período de transición (noviembre 2024 - marzo 2025) se excluyen del análisis, tal como se indicó en el apartado de método, con el fin de que los datos postintervención reflejen el modelo de gestión en pleno funcionamiento y no una etapa intermedia de cambio.

Resultados del desempeño financiero

El eje financiero analiza la evolución de los ingresos, los egresos y el excedente sobre costos fijos de la Sede 9 de Octubre antes y después de la consultoría. Adicionalmente, se presenta la estructura de costos fijos formalizada durante la intervención, que constituye en sí misma un resultado organizacional relevante, ya que antes de la consultoría la clínica no contaba con un desglose documentado de sus obligaciones fijas mensuales.

Ingresos, pacientes y ticket promedio

La Tabla 2 presenta los ingresos totales mensuales de la clínica en ambos períodos, junto con el número de pacientes únicos atendidos y el ticket promedio por paciente. En el período preintervención, el ingreso mensual promedio fue de \$3.818,80, con un ticket promedio de \$74,44 por paciente y un flujo de 51,3 pacientes únicos al mes. En el período postintervención, el ingreso mensual promedio ascendió a \$6.141,11, lo que representa un crecimiento del +60,8% respecto al período anterior. El ticket promedio creció a \$91,83 (+23,4%), mientras que el flujo de pacientes únicos subió a 66,9 por mes (+30,4%). Vale destacar que septiembre de 2025 registró el mejor mes, con ingresos de \$8.555,30 y un ticket promedio de \$114,07, lo que sugiere que el proceso de maduración del nuevo modelo de gestión avanzó sostenidamente a lo largo del período postintervención.

Tabla 2

Ingresos totales mensuales, pacientes únicos atendidos y ticket promedio preintervención vs. postintervención

Período preintervención (enero - octubre 2024)

Mes	Ingresos totales (USD)	Pacientes únicos	Ticket promedio (USD)
Enero	3.228,00	49	65,88
Febrero	4.630,00	46	100,65
Marzo	4.755,00	49	97,04
Abril	4.345,00	54	80,46
Mayo	4.010,00	65	61,69
Junio	3.840,00	55	69,82
Julio	3.305,00	51	64,80
Agosto	3.565,00	52	68,56
Septiembre	3.700,00	45	82,22
Octubre	2.810,00	47	59,79
Promedio mensual	3.818,80	51,3	74,44

Período postintervención (abril - noviembre 2025)

Mes	Ingresos totales (USD)	Variación ingresos vs. promedio PRE (\$3.818,80)	Pacientes únicos	Var. pacientes vs. PRE (51,3)	Ticket promedio (USD)	Variación ticket vs. promedio preintervención (\$74,44)
Abril	7.675,00	+100,9%	77	+50,1%	99,68	+33,9%
Mayo	4.689,50	+22,8%	72	+40,3%	65,13	-12,5%
Junio	4.750,00	+24,4%	58	+13,1%	81,90	+10,0%
Julio	5.430,00	+42,2%	70	+36,5%	77,57	+4,2%
Agosto	5.258,20	+37,7%	67	+30,6%	78,48	+5,4%
Septiembre	8.555,30	+124,0%	75	+46,2%	114,07	+53,2%
Octubre	5.905,00	+54,6%	54	+5,3%	109,35	+46,9%
Noviembre	6.865,90	+79,8%	62	+20,9%	110,74	+48,8%
Promedio mensual	6.141,11	+60,8%	66,9	+30,4%	91,83	+23,4%

Nota. Los ingresos preintervención corresponden a registros manuales en Excel de la clínica. Los ingresos postintervención fueron exportados de la plataforma Dentalink. El ticket promedio se obtuvo de la división entre

ingresos totales y el número de pacientes únicos atendidos en cada mes. La variación de ingresos y la variación del ticket promedio son el resultado de la comparación entre el valor de cada mes del período postintervención contra el promedio general del período preintervención, lo que permite una comparación uniforme para todos los meses. *Elaboración propia.*

Estructura de costos fijos formalizada

La construcción de una matriz de costos fijos, expuesta de manera mensual, fue una de las herramientas más importantes que el equipo consultor planteó en el pilar financiero para esta sede y es que la clínica no contaba con un registro formal de sus obligaciones fijas mensuales, lo que impedía calcular el punto de equilibrio, establecer precios de manera técnica o planificar y peor aún proyectar su flujo de caja. La Tabla 3 presenta la estructura de costos fijos, misma que totaliza \$5.641,65 USD por mes. Tomando como punto de partida esta estructura, y considerando los 19.320 minutos productivos reales registrados por la clínica en el mes, se obtuvo que el costo por minuto de sillón es de \$0,29 USD, este último valor sirvió de base para definir el precio mínimo rentable de más de 30 tratamientos del tarifario de Kirudent. Este indicador convierte el tiempo clínico en una variable económica medible, lo que antes resultaba imposible al no existir estructura de costos formalizada.

Tabla 3

Estructura de costos fijos mensuales formalizados — Sede 9 de Octubre

#	Concepto	Valor mensual (USD)
1	Costo total de nómina (sueldos, aportes patronales IESS, décimos y fondos de reserva)	\$ 5.339,65
2	Arriendo del consultorio (incluye servicios básicos)	\$ 242,00
3	Plataforma Dentalink (software de gestión)	\$ 60,00
Total costo mensual fijo		\$ 5.641,65

Nota. Estructura de costos fijos elaborada durante la fase de implementación de la consultoría (noviembre 2024 - marzo 2025) y vigente a partir del período postintervención. Fuente: Costos_9_de_octubre.xlsx / Kirudent. Elaboración propia.

Excedente sobre costos fijos (período postintervención)

Dado que en el período preintervención la clínica no contaba con una estructura de costos fijos formalizada, el cálculo de un excedente comparable solo es posible para el período postintervención, tomando como referencia la estructura de costos fijos definida por la consultoría (ver Tabla 3). La Tabla 4 presenta para cada mes del período postintervención: los ingresos, el costo fijo mensual, el excedente resultante, el margen y el indicador de

cobertura. De esta manera, el valor promedio de excedente del período postintervención fue de \$499,46, lo que deja un margen 8,1% y una cobertura de 1,09 veces los costos fijos. El análisis mes a mes nos dice que septiembre fue el mes con mejor desempeño del 2025, en segundo lugar abril y en tercer lugar noviembre. Por otro lado, cuatro de los ocho meses evaluados registraron ingresos por debajo del punto de equilibrio, siendo mayo el mes más bajo.

Tabla 4

Excedente sobre costos fijos, margen y cobertura — período postintervención (abril - noviembre 2025)

Mes	Ingresos (USD)	Costos fijos (USD)	Excedente (USD)	Margen (%)	Cobertura (x)
Abril	7.675,00	5.641,65	2.033,35	26,5%	1,36x
Mayo	4.689,50	5.641,65	-952,15	-20,3%	0,83x
Junio	4.750,00	5.641,65	-891,65	-18,8%	0,84x
Julio	5.430,00	5.641,65	-211,65	-3,9%	0,96x
Agosto	5.258,20	5.641,65	-383,45	-7,3%	0,93x
Septiembre	8.555,30	5.641,65	2.913,65	34,1%	1,52x
Octubre	5.905,00	5.641,65	263,35	4,5%	1,05x
Noviembre	6.865,90	5.641,65	1.224,25	17,8%	1,22x
Promedio	6.141,11	5.641,65	499,46	8,1%	1,09x

Nota. El excedente se calculó como ingresos totales del mes menos el costo fijo mensual total formalizado (\$5.641,65). El indicador de cobertura (x) representa cuántas veces los ingresos del mes superan al costo fijo (valor = 1,00 indica punto de equilibrio exacto; valores inferiores a 1,00 indican que los ingresos no cubrieron los costos fijos ese mes). Se reconoce que el indicador ideal habría sido la utilidad neta; sin embargo, la ausencia de registros de egresos completos y uniformemente categorizados en el período preintervención impide ese cálculo comparativo. Elaboración propia.

Resultados del desempeño comercial

El eje comercial analiza dos indicadores: el volumen de pacientes únicos atendidos por mes y el ticket promedio por paciente. Ambos fueron calculados a partir de los registros de pagos en cada período. El incremento en el volumen mensual de pacientes refleja una mejor organización y confirmación de la agenda, mientras que el incremento del ticket promedio indica que el equipo comprende que tratamientos son rentables y su correcta aplicación del tarifario.

El promedio de pacientes únicos atendidos presentó una importante mejora, en el período preintervención era de 51,3 y pasó a 66,9 en el período postintervención, lo que representa un incremento del 30,4%. Este resultado es consistente con la implementación del agendamiento digital a través de Dentalink, que permite una distribución más eficiente del tiempo en los sillones y reduce los tiempos muertos por citas no confirmadas o cruzadas. El mes de mayor volumen en el periodo postintervención fue abril de 2025 con 77 pacientes, lo que puede asociarse al impulso inicial del nuevo modelo, aunque en meses posteriores como septiembre con 75 pacientes y mayo con 72 pacientes confirman que el incremento no fue puntual sino sostenido.

Así también, se vio una evolución positiva en el dato de ticket promedio, pasando de \$74,44 en el periodo preintervención a \$91,83 en el periodo postintervención, presentando un crecimiento del 23,4%. Este comportamiento se puede explicar, por tres factores procedentes de la consultoría: (a) la construcción del tarifario técnico, que estableció precios mínimos rentables para más de 30 tratamientos; (b) la eliminación de descuentos que antes se otorgaban sin análisis de rentabilidad; y (c) la identificación de tratamientos más rentables.

Resultados del desempeño de talento humano

A diferencia de los ejes financiero y comercial, el desempeño en talento humano no se evalúa con indicadores numéricos continuos, sino con una verificación de tipo dicotómico (si/no) en donde se comprueba si cada entregable definido en la Tabla 1 existía antes de la consultoría y si fue implementado durante la intervención. Este tipo de verificación es la más adecuada para medir la perspectiva de talento humano, dado que los entregables son de naturaleza estructural (documentos, sistemas, procesos) y su valor no se puede cuantificar en una escala numérica, sino en términos de existencia o ausencia.

La Tabla 5 presenta el estado de cada entregable comparando los dos períodos. Para el período preintervención, ninguno de los seis indicadores estaba implementado y al cierre del período postintervención, los seis entregables habían sido desarrollados y correctamente implementados, lo que representa una tasa de cumplimiento del 100% en la dimensión de talento humano.

Tabla 5

Estado de los entregables de talento humano — comparación PRE vs. POST

Indicador	Estado PRE	Estado POST	Fuente de verificación
Organigrama formal implementado	No	Sí	Documentación institucional
Perfiles de cargo definidos	No	Sí	Documentación institucional
Protocolo de Atención al Paciente implementado	No	Sí	PROTOCOLO_DE_ATENCIÓN_AL_PACIENTE.docx
Protocolo de Primera Visita implementado	No	Sí	PROTOCOLO_PRIMERA_VISITA.docx
Sistema de liquidaciones por porcentaje formalizado	No	Sí	Registros de liquidaciones
Agendamiento digital (Dentalink) implementado	No	Sí	Plataforma Dentalink
Total entregables implementados	0 / 6	6 / 6 (100%)	

Nota. La verificación se realizó a partir de los documentos formales generados durante la consultoría: PROTOCOLO_DE_ATENCIÓN_AL_PACIENTE.docx, PROTOCOLO_PRIMERA_VISITA.docx, registros de liquidaciones de honorarios y documentación del organigrama institucional. Elaboración propia.

Por primera vez, se elaboraron el organigrama y los perfiles de cargo que formalizaron la estructura funcional de la clínica, definiendo las responsabilidades de cada miembro del equipo. El diagnóstico, el seguimiento y el cierre de cada caso se contempló en el protocolo de atención al paciente, estableciendo así un proceso estandarizado que omite improvisaciones. Otro importante protocolo implementado fue el de primera visita, este estandarizó el proceso de registro de nuevos pacientes en el sistema, estableciendo un paso a paso para la toma de datos, el registro del odontograma y la oferta del plan de tratamiento. Adicional a esto, se creó el sistema de pago por honorarios, el cual permite calcular y liquidar los pagos a cada especialista de manera transparente y justa. Finalmente, la implementación del agendamiento digital a través de Dentalink transformó la gestión del tiempo en la clínica, pasó de ser un proceso manual, descentralizado y propenso a errores a uno digital, centralizado y que cuenta con historial de citas, recordatorios automáticos, notas importantes de cada consulta y disponibilidad de datos en tiempo real para la toma de decisiones.

Síntesis de resultados

Los resultados muestran un patrón coherente de cambios en el desempeño de la Clínica Dental Kirudent entre el periodo postintervención y el periodo preintervención. En el eje financiero, los ingresos presentaron un crecimiento del 60,8%, pasando de \$3.818,80 a

\$6.141,11. La formalización de costos fijos, determinada en \$5.641,65 mensuales, permitió calcular el costo por minuto del sillón en \$0,29 USD. El excedente mensual promedio fue de \$499,46 dejando un crecimiento en el margen de 8,1%. En el eje comercial, los pacientes únicos crecieron un 30,4% y el ticket promedio un 23,4%. Finalmente, en el eje de talento humano, la tasa de implementación pasó de 0 a 6 de 6 entregables cumpliendo con el 100%.

Conclusiones

El presente documento de investigación tuvo como objetivo analizar los cambios observados en las perspectivas financieras, comerciales y de talento humano de la Clínica Dental Kirudent, durante el periodo comprendido entre los meses enero de 2024 y noviembre de 2025, a partir de una auditoría multidisciplinaria. Los datos analizados muestran que en los tres ejes de desempeño evaluados la clínica registró cambios positivos y medibles.

En el pilar financiero, los ingresos mensuales crecieron un 60,8%. La identificación de los costos fijos permitió calcular, por primera vez, el costo por minuto del sillón, el cual fue de \$0,29 USD, dato que sirvió de base para determinar el precio de más de 30 tratamientos que se ofertan en la clínica. Por otra parte, el excedente promedio sobre los costos fijos fue de \$499,46, con este valor, los ingresos promedio superan los costos fijos en 1,09 veces; sin embargo, los ingresos en cuatro de los ocho meses del período postintervención estuvieron por debajo del punto de equilibrio, lo que revela que el rendimiento de la clínica es más exigente de lo que se había estimado al inicio.

En el pilar comercial, los dos indicadores planteados presentaron una tendencia de crecimiento positiva, los pacientes únicos crecieron un 30,4% y el ticket promedio un 23,4%, en comparación con los promedios generales del periodo preintervención.

Finalmente, en el pilar de talento humano, la clínica pasó de cero herramientas formalizadas a construir, socializar e implementar las seis herramientas propuestas en el estudio, obteniendo así el 100% de cumplimiento.

Los hallazgos presentados en este estudio se relacionan directamente con lo presentado por Urías Rivas et al. (2025) en donde afirman una correlación del 85,9 % entre recibir asesoría externa y mejorar el rendimiento.

Vázquez Ponce et al. (2021) destacaron el paso de la improvisación a la planificación como el principal cambio que genera la consultoría integral, lo que se refleja en los seis entregables estructurales implementados. Murphy et al. (1996) argumentaron que la evaluación multidimensional del desempeño produce conclusiones más sólidas que el uso de indicadores aislados, premisa que sustenta el diseño de tres ejes de este estudio.

Es importante mencionar que, en este estudio, se han detectado algunas limitaciones como: (a) la comparación de egresos debe interpretarse con cautela por la diferencia en fuentes y períodos; (b) la diferencia en la estacionalidad, diez meses en la fase preintervención

frente a ocho meses en la fase postintervención, sin emparejamiento mes a mes, afecta la interpretación de los promedios; (c) finalmente, los hallazgos corresponden a una sede específica y no a toda la clínica.

Este caso de estudio aporta información importante sobre los efectos de la consultoría multidisciplinaria en clínicas dentales ecuatorianas. Sus resultados contribuyen a los odontólogos que administran sus propias clínicas, consultores y programas académicos de odontología, que según Alvarado Cordero & Vásquez Erazo (2022) deberían incorporar formación en gestión empresarial como parte de su pensum. Para próximas investigaciones se recomienda: extender el seguimiento en al menos un año adicional; analizar la implementación del modelo a las otras sedes de Kirudent y replicar el diseño en otras clínicas para avanzar hacia conclusiones más generalizables.

Referencias

- Alvarado Cordero, A., & Vásquez Erazo, E. J. (2022). Modelo de gestión administrativa en el emprendimiento odontológico: caso de estudio, estudiantes de los últimos niveles de la carrera de odontología de la Universidad Católica de Cuenca. *Green World Journal*, 5(3), 033. <https://doi.org/10.53313/gwj53033>
- Clínica Dental Kirudent. (2024-2025). *Registros operativos y financieros de la Sede 9 de Octubre* [Base de datos interna en Microsoft Excel y Plataforma Dentalink]. Cuenca, Ecuador.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Directorio de empresas y establecimientos 2024*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- López Carrasco, C., & Candil Moreno, D. (2025). El sector profesional de la consultoría: vectores de transformación del trabajo y la cultura empresarial. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 11-20. <https://doi.org/10.5209/crla.102605>
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 95-115. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218572007>
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 12(Winter), 45-53.
- Soler González, R. H., & Navarro Mosquera, N. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 28-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778106003>
- Urías Rivas, M. O., Lugo Hernández, L. T., Rivera Obregón, M. L., & Soto, D. F. (2025). Consultorías y asesorías: herramientas clave para el desempeño de las MiPyMEs.

Revista Investigación y Negocios, 18(31), 27-38.

<https://doi.org/10.38147/invneg.v18i31.310>

Vázquez Ponce, Y., Tamez Martínez, X., Recio Reyes, R. G., & Gómez Sánchez, D. (2021).

La consultoría integral como estrategia de profesionalización de las PYMES en México. *Revista Tlatemoani*, (38), 268-293.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8238823.pdf>



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, José Sebastián Vargas Astudillo, con C.C: # 0105873939 autor del trabajo de titulación: *CAMBIOS EN LAS ÁREAS FINANCIERA, COMERCIAL Y TALENTO HUMANO TRAS UNA CONSULTORÍA MULTIDISCIPLINARIA: ESTUDIO DE CASO DE LA CLÍNICA DENTAL KIRUDENT* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** 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, 15 de junio de 2026

f. _____

Nombre: José Sebastián Vargas Astudillo

C.C: 0105873939



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Cambios en las áreas financiera, comercial y talento humano tras una consultoría multidisciplinaria: estudio de caso de la clínica dental Kirudent		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vargas Astudillo José Sebastián		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Peñarreta Ángel Aurelio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de junio de 2026	No. DE PÁGINAS:	16
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Comercial, Talento humano, consultoría.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Consultoría multidisciplinaria, desempeño organizacional, gestión odontológica, pequeñas empresas, Ecuador, financiero, comercial, talento humano.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Las clínicas odontológicas en el Ecuador enfrentan un reto importante: sus propietarios, quienes por lo general son los odontólogos principales de estos establecimientos, están totalmente preparados para atender la parte clínica del negocio, pero no así para administrarla. El presente trabajo de investigación analiza los cambios observados en los pilares financiero, comercial y talento humano de la Clínica Dental Kirudent, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, tras la intervención de una consultoría multidisciplinaria la cual implementó su propuesta entre noviembre de 2024 y marzo de 2025. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental de tipo longitudinal, comparando dos periodos: el primero denominado periodo de preintervención, definido entre los meses de enero y octubre de 2024 y el segundo periodo llamado postintervención que abarca los meses entre abril y noviembre de 2025. La sede principal de la clínica (9 de octubre) fue la designada para este estudio y de la cual se tomó toda la información para el análisis. Los resultados muestran que los ingresos mensuales promedio crecieron un 60,8%, pasando de \$3.818,80 USD a \$6.141,11USD; el número de pacientes únicos atendidos por mes aumentó un 30,4%, y el ticket promedio por paciente creció un 23,4%. La estructura de costos fijos totalizó \$5.641,65 USD mensuales, con un costo por minuto de sillón de \$0,29 USD. En el eje de talento humano, la clínica pasó de no contar con ninguna herramienta de gestión formalizada a implementar los seis entregables definidos en el estudio, alcanzando una tasa de cumplimiento del 100%. Se concluye que la consultoría produjo cambios positivos, medibles y sostenidos en los tres pilares evaluados.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 9 9891 6861	E-mail: jose.vargas12@cu.ucsg.edu.ec / vargasjsebastian@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@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):			