

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO EN
LA EMPRESA CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS DE LA CIUDAD
DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**ALVARO FARUCK HUERTAS
WILLIAM ESCUDERO MENDEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR EL GRADO DE POSICIONAMIENTO EN
LA EMPRESA CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS DE LA CIUDAD
DE IPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**ALVARO FARUCK HUERTAS
WILLIAM ESCUDERO MENDEZ**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al titulo de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
Esp. MARIO FERNANDO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2009

RESUMEN

Para la estructura del plan de negocio se desarrollarán los módulos: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio de Organización, Estudio Financiero, Plan Operativo e Impacto del Proyecto; en los que se mostrara de manera clara y detallada el redireccionamiento estratégico que se le puede dar a la empresa con miras a un futuro mejor

Este estudio va dirigido y es de gran importancia no solo para los directivos de la clínica odontología ESTHETIC PLUS en Ipiales (Nariño) y su grupo de colaboradores sino también es importante para el subsector de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud oral en Nariño.

ABSTRACT

For the structure of the plan of business they will develop the modules: Market research, Technical Study, Study of Organization, Financial Study, Operating Plan and Impact of the Project; in which was shown in a clear way and detailed the redireccionamiento strategic that him can be given to the business looking to a better future

This study goes directed and is of great not alone importance for the executives of the clinical dentistry ESTHETIC BONUS in Ipiales (Nariño) and its group of collaborators but is also important for the subsector of the businesses dedicated to the oral health services installment in Nariño.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. ELEMENTOS GENERALES.....	20
1.1 TÍTULO.....	20
1.2 TEMA.....	20
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	20
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
3. SISTEMATIZACION.....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	24
5. JUSTIFICACIÓN.....	25
6. MARCO REFERENCIAL.....	27
6.1 MARCO TEÓRICO.....	27
6.1.1 El plan de negocios.....	27
6.1.1.1 Síntesis.....	27
6.1.2 Estrategia.....	29
6.1.3 Liderazgo en costos.....	29
6.1.4 Diferenciación.....	30
6.1.5 Enfoque.....	30
6.1.6 Factores críticos de éxito.....	30
6.1.7 Plan de marketing.....	31
6.1.7.1 Producto/servicio:.....	31
6.1.7.2 Precio:.....	31
6.1.7.3 Distribución:.....	32

6.1.7.4 Comunicación:	32
6.1.8 Recursos humanos	32
6.1.9 Estrategia de producción.	33
6.1.10 Recursos e inversiones	34
6.1.11 Factibilidad técnica	35
6.1.12 Factibilidad económica	36
6.1.12.1 Ventas	36
6.1.12.2 Costos	36
6.1.13 Factibilidad financiera.	37
6.1.14 Período de recuperación	38
6.1.15 Valor Actual Neto (VAN).	38
6.1.16 Tasa Interna de Retorno (TIR)	38
6.1.11 Preguntas guía:	39
6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	41
6.3 MEZCLA DE MERCADEO	42
6.4 PRODUCTO	42
6.5 PRECIO	43
6.6 DISTRIBUCIÓN	44
6.7 UBICACIÓN	44
6.8 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS	44
6.9 COMUNICACIÓN	45
6.9.1 Los principales objetivos de las comunicaciones incluyen:	46
6.9.2 Diseño del mensaje	46
6.9.3 Selección de la mezcla de comunicaciones	46
6.9.3 Lineamientos para comunicaciones de servicios	47
6.10 CAMPAÑA PROMOCIONAL	47
6.11 ACTIVIDADES PROMOCIONALES	48
6.12 METODOS PROMOCIONALES	48
6.12.1 Venta Personal.	48
6.12.2 Publicidad.	48

6.12.3 Metas Publicitarias comunes	48
6.12.4 Promoción de ventas.	49
6.12.5 Relaciones Públicas.....	49
6.13 COMUNICACIÓN ORAL.....	50
6.14 OFERTA	50
6.15 EL INTERÉS	51
6.16 MERCADO.....	51
6.17 ESTABLECIMIENTO DE MARCA Y DIFERENCIACIÓN.....	51
6.18 EVIDENCIA FÍSICA	52
6.19 EXTENSIÓN DE MERCADOS.....	52
6.2 MARCO CONTEXTUAL.....	53
6.2.1 Municipio de Ipiales:	53
6.2.2 Geografía.....	53
6.2.3 Economía.....	54
6.2.4 División Política.....	54
6.3 MARCO LEGAL	54
7. PROCESO METODOLÓGICOS	55
7.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN:.....	55
7.2 TIPO DE ESTUDIO:.....	55
7.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN:	55
7.4 POBLACIÓN	55
7.5 MUESTRA (n):.....	56
7.6 TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	58
8. ESTUDIO TÉCNICO	75
8.1 GENERALIDADES	75
8.2 OPERACIÓN	76
8.2.1 Ficha técnica de los servicios.	76
8.2.1.1 Ortodoncia	76
8.2.1.2 Odontología cosmética y estética.	76
8.2.1.3 Endodoncia.....	77

8.2.1.4 Periodoncia	77
8.2.1.5 Cirugía e implantología oral.	77
8.2.1.6 Rehabilitación oral	77
8.2.1.7 Prevención.....	77
8.2.1.8 Odontopediatria	77
8.2.2 Descripción del proceso.....	77
8.2.3 Necesidades y Requerimientos	81
8.2.4 Relación Producto- Materia Prima – Insumo.....	82
8.3 ORGANIZACIÓN	82
8.3 1 Estrategia organizacional.....	82
8.3.2 Elementos para la Organización del Proyecto:	83
8.3.2.1 Se debe tener en cuenta que organizar es:	83
8.3.3 Principios de la organización:	83
8.3.4 Estructura organizativa formal	84
8.3.5 Actividades necesarias para crear la organización:.....	84
8.3.6 Estructura de la organización.....	84
8.3.7 Manual de funciones	88
8.3.7.1 Manual de funciones.....	89
8.3.8 El organigrama:.....	95
8.3.8.1 Importancia de los organigramas.....	95
8.3.9 Reglamento de higiene y seguridad industrial:	98
8.3.9.1 Certificado de Salud:.....	99
8.3.9.2 Higiene Personal:.....	99
8.3.9.3 Observación y cumplimiento de las normas de higiene.	99
8.3.9.4 Prevención de enfermedades y accidentes	99
8.3.9.5 Protección de los hijos de los trabajadores.....	99
8.3.10 Forma asociativa - aspectos legales.....	100
8.3.10.1 Empresa unipersonal.....	100
8.3.10.2 Requisitos para efectuar el trámite	100

8.3.11 Las vías que conducen hacia la empresa unipersonal y de la correcta esogencia entre ella.....	104
8.3.12 Ley 222 De 1995.....	105
9. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	109
9.1 ETAPA DE INSUMOS	109
9.1.1 Análisis situacional externo.....	109
9.1.2 Análisis situacional interno.....	110
9.1.3 Matriz de perfil competitivo.	112
9.2 ETAPA DE ADECUACIÓN	113
9.2.1 Matriz DOFA	113
10. ESTUDIO DE MERCADO.....	117
10.1 ASPECTOS GENERALES.....	117
10.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	117
10.2.1 Definición de Objetivos	117
10.2.1.1 Objetivo general.....	117
10.2.1.2 Objetivos Específicos:.....	118
10.2.1.3 Justificación y antecedentes del proyecto:.....	118
10.2.2 Análisis del Mercado.....	119
10.2.3 Hipótesis de mercadeo.	120
10.3 PLANEAMIENTO METODOLÓGICO	121
10.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	121
10.4.1 Objetivos:.....	121
10.4.2 Concepto del Servicio:	122
10.4.2.1 Esthetic plus.....	122
10.4.2.2 Fortalezas del Producto Frente a la Competencia.....	125
10.4.2.3 Estrategias de Precio.....	125
10.4.2.4 Estrategias de Promoción	131
10.4.2.5 Estrategias de Comunicación:	131
10.4.2.6 Estrategias de Servicio:	131
10.4.2.7 Estrategias de posicionamiento	132

10.5 PUBLICIDAD	133
10.6 OCUPAR UN LUGAR EN LA MENTE	133
10.6.1 La televisión	134
10.6.2 Ventajas de los spot televisivos:	134
10.6.3 Inconvenientes de los spot televisivos:	134
10.6.4 La prensa.	134
10.6.5 Páginas amarillas.....	135
10.6.6 Conferencias y cursos.....	135
10.7 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	135
10.7.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera.....	135
10.7.2 Política de Cartera.	137
11. ESTUDIO FINANCIERO	138
11.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:	139
11.1.1 Inversiones Fijas	141
11.1.2 Inversiones Diferidas.....	141
11.1.3 Capital de Trabajo.....	141
11.1.4 Efectivo y Bancos.	141
11.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN	142
11.2.1 Materias primas.	142
11.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS	143
11.3.1 Sueldos	143
11.3.2 Prestaciones.	143
11.4 GASTOS DE VENTAS.....	144
11.4.1 Costos de Comercialización.....	144
11.5 EVALUACION FINANCIERA	147
11.5.1 Indicadores de rentabilidad financiera:	148
11.5.1.1 Valor presente neto (VPN):.....	148
11.5.1.3 Relación beneficio costo	151
11.6 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	156
11.7 IMPACTOS SOCIO ECONOMICOS	160

11.8 ASPECTOS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	160
11.8.1 Aspectos generales.	160
11.8.1.1 Definición de Estudio del Impacto Ambiental.	161
11.8.1.2 Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental:	161
11.8.1.3 Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación:	162
11.8.1.4 Plan de Monitoreo Ambiental:.....	162
11.8.2. Identificación de efectos ambientales negativos y acciones de mitigacion:.....	162
11.8.2.1 Aguas Residuales.	162
11.8.2.2 Emisiones Atmosféricas.....	163
11.8.2.3 Residuos Sólidos.	163
11.8.2.4 Ruido Ambiental.....	163
12. CONCLUSIONES	164
13. RECOMENDACIONES.....	166
BIBLIOGRAFIA.....	167
ANEXOS.....	168

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Clientes	56
Cuadro 2. Calculo Tamaño de la Muestra	57
Cuadro 3. Muestreo por Afijación proporcional	58
Cuadro 4. ¿Como Ud. llego a nosotros?.....	58
Cuadro 5. ¿Como clasifica nuestras instalaciones?	59
Cuadro 6. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?	60
Cuadro 7. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?.....	61
Cuadro 8. ¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?	62
Cuadro 9. ¿Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?	63
Cuadro 10. Pregunta 10.....	65
Cuadro 11. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS	66
Cuadro 12. En lo relacionado al tiempo total dispensado:.....	67
Cuadro 13. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:	68
Cuadro 14. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS	69
Cuadro 15. ¿Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?	70
Cuadro 16. ¿Calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS?	71
Cuadro 17. Pregunta 14.....	73
Cuadro 18. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS	74
Cuadro 19. Descripción de equipos y herramientas.	81
Cuadro 20. Presupuesto Equipos.	82

Cuadro 21. Matriz MEFE	110
Cuadro 22. Matriz MEFI.....	111
Cuadro 23. Matriz de perfil competitivo.....	112
Cuadro 24. Matriz DOFA	115
Cuadro 25. Precios promedio	126
Cuadro 26. Ingresos por ventas años 2007 y 2008	136
Cuadro 27 Análisis de regresión lineal con proyecciones.....	136
Cuadro 28. Proyecciones Ventas.....	137
Cuadro 29. Inversión fija.....	140
Cuadro 30. Inversión diferida.....	141
Cuadro 30. Inversión diferida.....	141
Cuadro 31. Materias primas.....	142
Cuadro 32. SUELDOS, PRESTACIONES Y APROPIACIONES	143
Cuadro 33. Ingresos	144
Cuadro 34. PRESUPUESTO DE INVERSIONES INICIALES.....	145
Cuadro 35. FLUJO DE INVERSIONES	145
Cuadro 36. Flujo de producción.....	146
Cuadro 37. RESULTADOS INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA:	153
Cuadro 38. Indicadores de rentabilidad financiera	154
Cuadro 39. FLUJO DE PRODUCCION	158
Cuadro 40. Intensidad de Ruido Permisible.....	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Flujograma del proceso de servuccion	79
Figura 2. Distribución de la Planta de Servuccion.....	80
Figura 3. Organigrama general	98
Figura 4. Comportamiento inflación	139

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿Como Ud. llego a nosotros?.....	59
Gráfica 2. ¿Como clasifica nuestras instalaciones?.....	60
Gráfica 3. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?	61
Gráfica 5. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?.....	62
Gráfica 5. ¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica? .	63
Gráfica 6. ¿Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?	64
Gráfica 7. Pregunta 7.....	65
Gráfica 8. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS	66
Gráfica 9. En lo relacionado al tiempo total dispensado	68
Gráfica 10. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:	69
Gráfica 11. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS se clasifica	70
Gráfica 12. ¿Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?	71
Gráfica 13. ¿Calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS?	72
Gráfica 14. Pregunta 14.....	73
Gráfica 15. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS	74
Gráfica 16. Valor Presente Neto	149
Gráfica 17. Tasa Interna de Retorno -TIR.....	150
Gráfica 18. Relación Beneficio – Costo	152
Grafica 19. Valor Presente Neto	155
Grafica 20. Tasa Interna de Retorno -TIR.....	156

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA CLINICA ESTHETIC PLUS	169

INTRODUCCIÓN

El Plan de Negocios para la CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS, nace por la expectativa de sus propietarios y por los gestores del plan quienes con deseos de contribuir al crecimiento de la empresa plantean hacer un análisis exhaustivo de todos los aspectos de la misma, tanto internos como externos que pueden incidir en el éxito total del negocio.

Con la realización del plan de negocio se pretende alcanzar objetivos importantes para la empresa ya que permitirá evidenciar las debilidades y fortalezas de la misma, sus oportunidades y amenazas, seleccionar muy bien el mercado meta, permitirá dar claridad para conformar el equipo de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, podrá ser posible identificar necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad del negocio, punto de equilibrio, impacto económico, regional, social y ambiental

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan de Negocio para evaluar el grado de posicionamiento en la empresa CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS de la Ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño

1.2 TEMA

La elección del tema se fundamenta en los conocimientos apropiados dentro del desarrollo de la especialización y en el conocimiento previo, la experiencia, habilidades y aptitudes que poseen los el autores del trabajo en el campo de la odontológico, administrativo, contable y gerencial

Por lo anterior el tema de investigación se enmarca dentro del PLAN DE NEGOCIO

Área: Mercadeo

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Humano Sostenible, cuyo propósito es investigar las relaciones dialécticas entre le gestión en las organizaciones, la competitividad y el desarrollo social en términos de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones de la región, enfocados hacia el desarrollo humano sostenible.

1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Organización

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Clínica Odontológica Esthetic Plus en Ipiales, es una empresa prestadora de servicios de salud oral que ha desarrollado sus actividades a través de una Gerencia tradicional lo cual no le ha permitido crecer y desarrollarse en todas sus áreas y específicamente el área de la estética y belleza dental a pesar que cuenta con un amplio portafolio de servicios y un excelente respaldo profesional.

Dicha forma de desarrollo y crecimiento no es la más adecuada en este momento, ya que el sector al que pertenece la empresa ha crecido en los últimos años, por lo tanto esto exige que la empresa se adapte a los cambios e innove en su proceso gerencial y de mercadeo con el fin de que pueda ser competitiva y productiva en el sector.

La Clínica en Ipiales carece de un adecuado PLAN DE NEGOCIO que articule a todas las áreas de la organización con una visión futurista que le permita adaptarse al entorno cambiante donde se desarrolla, para que con bases sólidas poder redireccionar la empresa bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad

Se puede destacar que la empresa presenta un problema marcado originado en el área de mercadeo, administrativa, técnica y financiera ya que a través de su trayectoria se observa la deficiencia en el desarrollo de un PLAN DE NEGOCIO articulado lo cual viene repercutiendo de manera negativa en resultados globales de la empresa

En la clínica se observa la carencia de un adecuado plan de negocio que se constituya en la carta de navegación para la empresa, además los objetivos, las políticas y las estrategias no son concretas, generando esto limitantes para todas las áreas del negocio

Los anteriores factores pasan a ser determinantes para considerar que existe la necesidad en la clínica de diseñar un plan de negocio que le permita una mayor y mejor utilización de todos los recursos con los que cuenta para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades y le permita incrementar la participación en el mercado, posicionamiento, calidad en la prestación del servicio e incremento de los niveles de competitividad y productividad en el sector odontológico en la ciudad de Ipiales

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el PLAN DE NEGOCIO que permita evaluar el grado de posicionamiento de la empresa CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS en Ipiales (Nariño) ?

3. SISTEMATIZACION

- ¿Como esta organizada estructuralmente la Clínica ESTHETIC PLUS en Ipiales?
- ¿Cual es la verdadera situación de la Clínica en Ipiales (Nariño)?
- ¿Cual es la importancia de realizar una investigación de mercados para la Clínica y para la estructura de Plan?
- ¿Qué tipo de estrategias se requieren para redireccionar la Clínica hacia el futuro próximo?
- ¿Es viable La Clínica desde el punto de vista técnico y financiero?
- ¿Qué impactos de orden económico y social son de importancia y relevantes en el funcionamiento de la Clínica y su relación con el entorno?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un PLAN DE NEGOCIO que permita evaluar el grado de posicionamiento de la empresa CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS en la Ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar y analizar cada uno de los elementos administrativos, financieros, técnicos y de mercadeo que constituyen el direccionamiento actual de la Clínica
- Diagnosticar por áreas la Clínica Odontológica Esthetic Plus en Ipiales para realizar una análisis situacional de la empresa
- Realizar una investigación de mercados como parte constitutiva del modulo de mercadeo en el plan de negocio
- Estructurar el estudio de mercado a través de las variables demanda, oferta, precios y canales de distribución
- Formular estrategias de mercadeo que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Analizar los componentes técnico y administrativo de la Empresa a través de las variables capacidad de servucción, localización, ingeniería y aspectos de orden administrativo y legal
- Estructurar financieramente a la empresa a través del la determinación y cuantificación de las variables inversiones, ingresos, y costos
- Evaluar financieramente el plan de negocio para determinar y cuantificar impactos desde el punto de vista financiero
- Operacionalizar las variables componentes del plan como son estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e indicadores

5. JUSTIFICACIÓN

El ejercicio de la odontología exige además de la ciencia y la destreza manual, una serie de herramientas de gestión, administración y marketing, sin las cuales trabajar se hace muy complicado sobre todo en mercados tan cambiantes y competitivos como en el que se desarrolla

El entorno cambiante hace que las empresas estén en competencia continuamente para su supervivencia, esto se logra brindando un buen servicio al cliente, prestando servicios y creando productos de alta calidad, innovando y mejorando los procesos para superar así las expectativas del cliente.

Específicamente en el sector de la salud oral la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno, un entorno empresarial cada vez más turbulento y dinámico

Constituye un hecho concreto que ya no es posible dirigir las empresas con una visión a corto plazo, se necesita capacidad para prever el futuro. Resulta innegable entonces que para lograr incrementar participación y posicionamiento y poder reafirmar las empresas sobre bases sólidas, bases que permitan alcanzar la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad sostenida, se debe planificar y dirigir las empresas estratégicamente.

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.

Por lo anteriormente expuesto la Clínica Odontológica ESTHETIC PLUS en la Ciudad de Ipiales requiere para redireccionar sus actividades en post de un mejoramiento global a futuro diseñar un plan de negocios como herramienta de trabajo, ya que durante su preparación y evaluación se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa

Convertido en un método de alta eficacia, el plan de negocios y el marketing dental aparecen como una necesidad vital para los odontólogos actuales, junto con conocimientos de ejercicio profesional y la gerencia de mercadeo.

Lo anterior es una visión somera para indicar lo más relevante que se puede alcanzar al aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en Gerencia de Mercadeo

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

En este ítem se hace referencia a diferentes temas apuntados por especialistas en la materia, los cuales servirán de base teórica para la elaboración del presente trabajo.

6.1.1 El plan de negocios.¹ En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

6.1.1.1 Síntesis. El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Es fundamental incluir en el plan de negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

¹ SENA – REGIONAL NARIÑO. Modulo Plan de Negocios. Pasto: 2008. p 45.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se analizan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?). Se utiliza también durante la puesta en marcha para guiar las operaciones.

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos y resultados, finanzas.

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego un cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Los competidores se agrupan en las siguientes categorías:

- Competidores directos: ofrecen los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- Competidores potenciales: hoy no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. Aquí es fundamental tener en cuenta que no se trata sólo de empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

El plan de negocios debería incluir un benchmarking de la competencia; es decir, una planilla con los competidores más importantes, cada uno de ellos con una evaluación en aspectos claves, tales como:²

- Marca
- Descripción de producto/servicio
- Precios
- Estructura

² Ibidem

- Procesos
- Recursos humanos
- Costos
- Tecnología
- Imagen
- Proveedores

El benchmarking permite establecer cuáles son los estándares de la industria, cuáles son las ventajas competitivas de cada empresa, cuáles las barreras de entrada y cuáles las barreras de salida.

El benchmarking suele realizarse también con las empresas que, si bien no participan del mismo mercado, tienen factores de éxito similares (atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores, etc).

De acuerdo con la evaluación que se realice, se determina si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si algún competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas. La variable competencia es una de las menos controlables y una de las más influyentes en el desarrollo del negocio. Para contemplar diferentes escenarios, pueden elaborarse planes de contingencia. Sin embargo, dado que la cantidad de escenarios posibles es infinita, ningún plan de contingencias será capaz de contemplar todas las reacciones y estrategias de la competencia. Por ello, el plan de negocios no debe ser estático sino que debe utilizarse para monitorear la realidad y debe modificarse a la par de los cambios del mundo.

6.12 Estrategia. Este capítulo del plan de negocios es breve (puede ocupar una sola página) pero imprescindible para que el destinatario comprenda el encuadre general del negocio.

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa. Aun cuando las condiciones del mercado cambien, la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

Basándose en los objetivos delineados en las secciones anteriores del plan, a los recursos y a los estudios del mercado y de la competencia, puede definirse una estrategia que sea la más adecuada para el negocio en cuestión.

Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más utilizada es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Según este análisis, toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

6.1.3 Liderazgo en costos. Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser

reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

6.1.4 Diferenciación. Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

6.1.5 Enfoque. En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

6.1.6 Factores críticos de éxito. Si bien un negocio es el resultado de una infinidad de variables, siempre pueden identificarse algunos factores que, por el tipo de emprendimiento o por características particulares del mercado, determinarán que el negocio funcione.

Al incluir los factores críticos de éxito en el plan de negocios, se le está diciendo al destinatario: si esto se cumple, el éxito está garantizado. A lo largo de los capítulos siguientes, el plan de negocios se ocupará de especificar de qué manera operar para que efectivamente se cumplan esos factores críticos.

Los potenciales inversores, prestamistas o socios están interesados en conocer indicadores que les permitan evaluar el desarrollo del negocio una vez en marcha. En este capítulo es importante incluir un listado y una descripción de no más de 10 factores críticos de éxito, y un indicador que permita la medición de cada uno de ellos.

Según el tipo de negocios, algunos de los factores críticos de éxito son:
ventas

- costo promedio de insumos
- recursos humanos
- tasa de penetración
- tasa de retención de clientes
- tasa de errores de producción
- productividad del personal
- plazo de entrega
- cantidad de devoluciones
- logística
- imagen

6.1.7 Plan de marketing. El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto/servicio: ¿Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

6.1.7.1 Producto/servicio:

- Realizar una descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas, incluyendo una descripción del packaging. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- Realizar una descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.
- Incluir planos, dibujos y fotos.

6.1.7.2 Precio:

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece o se pretende ofrecer el producto/servicio y su fundamentación.
- Incluir un análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.
- Hacer referencia a la investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir un análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.
- Si se trata del lanzamiento de un nuevo producto, es importante incluir un análisis de contribución marginal.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir la evolución de precios del mercado de los últimos cinco años.

6.1.7.3 Distribución:

- Especificar si la distribución se hará en forma directa o si actuarán intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
- Determinar cuál va a ser el alcance de la distribución (parroquial, metropolitana, nacional, regional, internacional).
- Incluir un mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres y/o fábricas.

6.1.7.4 Comunicación:

- Describir el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, marketing directo, puntos de venta, vía pública, auspicios, boca a boca).
- Mostrar el plan de comunicaciones para un período de al menos un año.
- Incluir el análisis costo-beneficio del plan de comunicaciones.
- Si se trata de una empresa en marcha, incluir campañas realizadas y resultados obtenidos.

6.1.8 Recursos humanos. Para la creación de una empresa o el lanzamiento de un nuevo producto, el capítulo de recursos humanos debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión (organigrama óptimo)?
- ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- ¿Qué cantidad de gente se necesitará en el horizonte de planeamiento adoptado (generalmente entre dos y cinco años)?
- ¿Qué puestos ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- ¿Cuál será el costo de contratación y remuneración?

Si el objeto del plan de negocios fuera la venta de una empresa en marcha o la búsqueda de algún tipo de asociación, debe incluirse una nómina del personal

actual, un organigrama, el costo actual y un plan para el futuro que incluya los aspectos mencionados en el primer párrafo.

La conducción, es decir, la dirección y la gerencia, son tan importantes para el éxito de una empresa, negocio o producto, que merecen un capítulo aparte. Este punto será tratado en la tercera entrega de este dossier.

6.1.9 Estrategia de producción. En el caso de que el negocio esté vinculado a la manufactura, el plan de negocios deberá dedicar un capítulo a la planificación de la producción. Si la empresa piensa expandirse, manteniendo la misma capacidad productiva, este capítulo no es necesario.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Los supuestos que se establecen en esta sección servirán de base para las proyecciones de egresos en el flujo de fondos (que se incluye en el capítulo de Factibilidad Financiera). Para que la información sea lo más exacta posible, resulta conveniente pedir presupuestos a posibles proveedores.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierna sobre el proceso de producción y determina las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

En caso de emprendimientos industriales donde la maquinaria sea un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

Delineados los objetivos del plan de negocios, y una vez que se ha realizado un análisis general del mercado, comienza el cuerpo central del documento. Partiendo del análisis de la competencia, que puede sistematizarse a través del benchmarking, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio.

Con esa información se está en condiciones de redactar el capítulo posterior, que consiste en la enumeración de los factores críticos de éxito.

Luego, el plan de negocios se convierte en un plan de planes. A lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción. Cada uno de ellos representa las diferentes ópticas del negocio y permite su visualización.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha, para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un "plan de planes": a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción.

6.1.10 Recursos e inversiones. Este capítulo del plan de negocios debe mostrar cuáles son los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento

- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del Plan de Negocios se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

6.1.11 Factibilidad técnica. En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos a resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto. Algunos aspectos que deben ser considerados son los siguientes:

- Ensayo e investigación: ¿Se probó el producto/servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conocen otras experiencias similares?)
- Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?
- Escalas de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación/reducción de la capacidad?
- Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?

- Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?
- Personal: ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y si no es así, ¿cómo se capacitará al plantel?
- Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?

6.1.12 Factibilidad económica. Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del plan de negocios debe mostrarse que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

6.1.12.1 Ventas. En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

6.1.12.2 Costos. Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

6.1.13 Factibilidad financiera. La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tienen en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de

inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

- Período de recuperación (payback)
- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

6.1.14 Período de recuperación. También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores (se comparan bolívares de un momento con bolívares de 12, 24 o 36 meses después). Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

6.1.15 Valor Actual Neto (VAN). Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en bolívares que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de corte" establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué. Esencialmente, hay cuatro opciones:

- El interés del mercado
- La tasa de rentabilidad de la empresa
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad

6.1.16 Tasa Interna de Retorno (TIR). Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el Plan de Negocios se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan
- Período por el que se pide el crédito
- Qué uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, equipamiento, etc.)
- Un flujo de fondos con el repago del préstamo incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

El flujo de fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el Plan de Negocios, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

6.1.11 Preguntas guía:

- ¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto? ¿Dónde y cómo se obtendrán?
- ¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?
- ¿Cuál es el monto de la inversión inicial?
- ¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?
- ¿Cuáles son los principales problemas a solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?
- ¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos/servicios?
- ¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse?
- ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio, o sea, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?
- ¿En qué momento el proyecto comenzará a generar ganancias?

- ¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?
- ¿Qué señalan los indicadores financieros? ¿Cuál es el período de recuperación de la inversión? ¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)? ¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?
- ¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?

▪ **Síntesis:** Luego de una definición de la estructura y los objetivos del plan de negocios, comienza su redacción. Los capítulos Recursos e Inversiones son parte de este cuerpo principal y describe cuáles son los recursos que serán necesarios para poner en marcha el proyecto que se está presentando, cómo se obtendrán y qué necesidades de inversión se requieren.

El plan de negocios resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas y costos y resultados.

Después de una síntesis llamada Resumen Ejecutivo y una Introducción, el cuerpo principal está integrado por varios capítulos. Se parte del análisis de la competencia, estableciendo las oportunidades del mercado y los factores críticos de éxito.

Luego, el plan de negocios se convierte en un "plan de planes": a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción. A continuación, se aborda el proyecto desde distintas ópticas. El capítulo Recursos e Inversiones describe cuáles son los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto y qué inversiones será necesario hacer. En el capítulo de Factibilidad Técnica debe demostrarse al destinatario del plan que es posible poner en marcha el proyecto. En el capítulo Factibilidad Económica se muestran los resultados (ganancia o pérdida). En el capítulo Factibilidad Financiera se analiza el flujo de fondos. Luego, es recomendable incluir un Análisis de Sensibilidad que permita ver cómo se afecta el flujo de fondos si se producen modificaciones en las principales variables.

Tratándose de un proyecto para una empresa en marcha (por ejemplo, su venta o fusión, la incorporación de capital o la solicitud de un préstamo) resulta importante destacar los siguientes datos:

- **Principales accionistas:** aquí rige aquello de "dime con quién andas y te diré quién eres". Un potencial socio o prestamista analizará quiénes son los que invierten en la empresa; querrá saber si son personas conocidas, si les va bien en sus otros negocios, si son honestos, si viven en el país. En la sección que nombra a los accionistas deben proporcionarse datos y no opiniones. Esos datos deben incluir: nombre y apellido, nacionalidad, lugar de residencia,

profesión, actividad, primera fecha de adquisición de acciones, porcentaje de acciones en su poder, participación en otras sociedades. Antes de presentar el plan conviene consultar a los accionistas citados acerca de los datos a incluir.

- **Directorio:** los miembros del directorio son los que toman las grandes decisiones y, especialmente en las pymes, son la cara visible de la organización. Sobre ellos, hay que incluir los siguientes datos: nombre y apellido, profesión, nacionalidad, país de residencia, fecha de incorporación a la empresa, cargo ejecutivo, si lo tiene; participación societaria, si la tiene; algunas experiencias laborales previas y otras actividades presentes que ayuden a armar el perfil.
- **Activos humanos:** en el caso de la venta de una empresa o de una fusión o alianza estratégica, es importante destacar las destrezas que la empresa ha adquirido con el tiempo, que surgen de las personas que la forman. Aquí conviene nombrar a las personas claves de la organización, gerentes y asesores, y destacar su currículum y sus aportes a la empresa.
- **Garantías:** a modo de referencia, nombrar a los auditores y abogados de la empresa. Si el proyecto involucra un nuevo negocio o una licencia o franquicia, es fundamental destacar el gerenciamiento. Probablemente, el plan lo presenten aquellos que se proponen como gerentes, a posibles inversores o a la empresa licenciataria o franquiciante. Cualquiera de estos destinatarios estará interesado en evaluar la capacidad y experiencia de quienes llevarán adelante la gestión del negocio. También un prestamista evaluará la capacidad gerencial como un elemento del éxito del negocio. Es recomendable incluir como anexo el currículum completo de cada gerente.

6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Hoy en día las empresas son sumamente grandes, y las gerencias de casi todos los negocios gigantes tienen poco o ningún contacto directo con los usuarios finales de sus productos o servicios, esto debido, en primera instancia, al gran número de clientes que son diariamente atendidos por la empresa. La investigación de mercados ha reemplazado a la experiencia de primera mano, como nexo entre las empresas y sus clientes.

El objetivo de todo proyecto de investigación de mercado, debe de estar directamente relacionado con los objetivos de mercadeo o corporativos.

6.3 MEZCLA DE MERCADEO

Conteniendo las cuatro P's, el mercadeo consiste en llevar el producto o servicio que el consumidor necesita y desea al punto de venta preciso al precio apropiado - y hacerlo saber al consumidor por medio de diferentes tipos de promoción. Estas son las funciones de un negocio que intervienen en el movimiento de los bienes y servicios del productor al usuario.

La meta del ejecutivo de mercadeo es reunir todos estos componentes de la manera más adecuada y así lograr que se maximicen las ganancias, el total de estas partes para un producto o un servicio se conoce como su "mezcla de mercadeo". Esta mezcla es diferente dependiendo del tipo de servicio que se ofrece al cliente.

El punto inicial para tomar cualquier decisión sobre la mezcla de la mercadotecnia depende de cómo está posicionado el servicio y de los segmentos de mercado que deben atenderse. La ventaja de utilizar una estructura de la mezcla de la mercadotecnia es que permite ajustar los diversos elementos que se considerarán; esta mezcla debe conformarse de manera que cada uno de sus componentes refuerce y apoye a las otras partes. El concepto que subyace al alcance de cada uno de estos elementos es el de usarlos para apoyarse de forma mutua, para reforzar el posicionamiento del producto y para entregar una calidad de servicio apropiada a fin de lograr ventaja competitiva.

6.4 PRODUCTO

Según Stanton, un producto es un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles, conformados de manera identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo común.

Cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, presentación) no importa cual pequeño sea, de hecho crea otro producto, aquí se tiene la oportunidad de usar nuevos atractivos para alcanzar nuevos mercados. Con frecuencia existe confusión sobre la terminología de productos y servicios; un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes; bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de producto.

De este modo, el término "producto" se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado y un servicio. Philip Kotler en su libro: Mercadotecnia, considera al producto como algo más global y no lo encasilla en determinados puntos como lo hace Stanton, en su definición mencionada al inicio de este tema.

Producto es todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.-" (Philip Kotler)

Por su parte, Adrián Payne, en su libro titulado: La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios; denota la existencia de diversos niveles en que se visualiza la oferta específicamente de los servicios, a saber:

- a. El producto esencial o genérico, consiste en el producto de servicio básico, por ejemplo: una cama en un cuarto de hotel para pasar la noche.
- b. El producto esperado, Consiste en el producto genérico junto a las condiciones mínimas de compra que deben de cumplirse, el cliente compra un servicio y espera obtener los diversos elementos que se supone, deben acompañar al servicio adquirido.
- c. El producto aumentado, Esta área permite diferenciar a los productos entre sí, por calidad, confiabilidad u otros elementos que el cliente considere importantes a la hora de elegir el producto.
- d. El producto potencial, Son todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores.

De este modo un producto asociado al servicio es un conjunto complejo de satisfacciones de valor.

No podemos definir producto como algo meramente tangible o intangible, ya que ambos son productos y en la mayoría de los casos, se complementan uno con el otro.

6.5 PRECIO

"En términos simples, el precio es la cantidad de dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto". (Stanton, 1995 p.375)

El precio no solamente significa dinero, existen otros medios de pago como por ejemplo el "trueque", que puede definirse como el intercambio de bienes y/o servicios por otros productos.

Sin embargo al considerarse el trueque como un sistema lento y torpe; en la economía moderna, normalmente se expresa el precio en términos monetarios, utilizando el dinero como el medio de intercambio más común.

En el caso de los servicios, el precio se encuentra sujeto a muchas variables ya que los clientes no siempre adjudican el mismo valor a los diferentes servicios,

sino que consideran variables como la capacitación para el uso del servicio, la información antes de obtener el servicio y la calidad en la atención al cliente.

6.6 DISTRIBUCIÓN

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera, del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra, es aquí donde intervienen los canales utilizados para proporcionar estos servicios, los cuales son claves en la decisión de compra ya que el consumidor espera obtener el servicio en un lugar accesible y con un ambiente propicio y agradable. Los bienes deben además, ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. En cuanto a los servicios, por lo general no pueden enviarse, sino que más bien se producen y consumen en el mismo lugar. Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al usuario final.

6.7 UBICACIÓN

La ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estarán situadas su personal y sus operaciones. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada. Existen diferentes tipos de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente:

- El cliente va al proveedor del servicio
- El proveedor del servicio va al cliente
- El proveedor del servicio y el cliente realizan transacciones de negocios al alcance de la mano.

6.8 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Básicamente la promoción es un ejercicio de información, persuasión e influencia, esos tres términos están relacionados en lo que la información persigue y en forma inversa, si una persona es convencida, también es probable que sea informada.

La promoción agrega significado a los servicios; también puede añadir tangibilidad y ayudar al cliente a hacer una mejor evaluación de la oferta de servicio.

La promoción de servicios comprende diversas áreas principales, las cuales se conocen como mezcla de comunicación o mezcla de promoción, e incluyen los siguientes elementos:

- Anuncios publicitarios
- Ventas personales

- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Comunicación oral
- Correo directo

La elección del medio se determina por decisiones sobre cómo crear la conciencia más favorable entre la audiencia objetivo.

En el mercado real la competencia perfecta no existe. Bajo condiciones de competencia imperfecta, con una diferenciación del servicio, comportamiento no racional e información del mercado menos que completa, encontramos que las actividades promocionales son esenciales y deben de manejarse de un modo adecuado para que el cliente tenga la información completa del servicio y pueda tomar una decisión acertada de acuerdo a sus necesidades reales.

Diferentes factores señalan la necesidad de la promoción hoy en día, en primer lugar, como la distancia física entre el productor del servicio y el consumidor se incrementa y a medida que el número de clientes potenciales crece, el problema de comunicación de mercado se convierte en uno muy significativo.

Los consumidores toman la decisión de compra de acuerdo al grado de información que recibe del proveedor del servicio, desea estar completamente seguro de que las características que el servicio ofrece van de acuerdo a sus necesidades.

6.9 COMUNICACIÓN

Como todo en la vida debemos basarnos en la Comunicación con los demás, y dentro del sistema de mercadotecnia no es la excepción ya que la actividad promocional es básicamente un ejercicio en comunicaciones.

La palabra comunicación se deriva de la palabra latina communis, que significa "común". A través del uso de símbolos verbales y no verbales, la fuente envía un mensaje a través de un canal a un receptor en un esfuerzo de compartir una idea, actitud o algún otro tipo de información.

Fundamentalmente, un proceso de comunicación requiere solo cuatro elementos : un mensaje, una fuente de este mensaje, un canal de comunicación y un receptor. La información que la fuente de envío desea compartir, debe ser primero codificada en una forma transmisible, transmitida a través de un canal de mensaje y más tarde descodificada por el receptor en el destino. Otro elemento que se debe tomar en cuenta es la interferencia que puede entrar en el sistema en cualquier etapa.

El elemento final en el proceso - retroalimentación - , le dice al emisor si el mensaje ha sido recibido y como fue percibido por la meta objetivo final. El elemento de retroalimentación también es la base para la planeación futura. Dentro de la mezcla de comunicaciones hay una amplia variedad de herramientas opcionales que pueden utilizarse, como lo son:

- Identificación de una audiencia objetivo: En este punto debe emprenderse una clara especificación de la audiencia objetivo hacia la cual habrán de dirigirse las actividades promocionales.
- Determinación de los objetivos de la promoción: Las metas promocionales se clasifican dentro de tres amplios títulos: informar, persuadir y recordar. La clave para el desarrollo de un programa de comunicación efectivo e integrado es identificar los objetivos de la comunicación que la empresa de servicios busca obtener.

6.9.1 Los principales objetivos de las comunicaciones incluyen:

- Ayudar a reforzar el posicionamiento
- Desarrollar y mejorar la marca y su imagen
- Informar a los clientes acerca del servicio y sus atributos relevantes
- Persuadir a los clientes a comprar el servicio
- Recordar a los clientes acerca del servicio en forma continua

Además, existe una fuente de comunicación de suma importancia como lo es la transmisión de comentarios de un cliente a otro, las recomendaciones o un simple comentario del servicio, puede favorecer o perjudicar la imagen de la compañía significativamente.

6.9.2 Diseño del mensaje. Se han diseñado diversos modelos de respuesta de los clientes, el más común es el modelo AIDA, el cual sugiere que el comprador se desplaza entre etapas de atención, interés, deseo y acción.

El diseño del mensaje contempla cuatro aspectos: Contenido del mensaje: qué decir:

- Estructura del mensaje: cómo decirlo de manera lógica
- Estilo del mensaje: crear una fuerte presencia, y
- Fuente del mensaje: quién debe diseñarlo

6.9.3 Selección de la mezcla de comunicaciones. Esto implica determinar las herramientas de comunicación apropiadas. Hay varios factores que tienen efecto sobre esta mezcla de comunicaciones y en la importancia que se concede a sus diferentes elementos. Esto incluye, sí:

- El servicio está dentro del sector lucrativo o no lucrativo.
- Existen limitaciones, como en algunas profesiones.
- La intensidad competitiva es alta o baja.
- La difusión geográfica es grande o pequeña.
- La costumbre dentro de un sector específico de servicios dicta la práctica promocional.
- Los gerentes son sofisticados o no lo son.

6.9.3 Lineamientos para comunicaciones de servicios. George y Berry han identificado seis lineamientos para anunciar servicios, estos se aplican a una amplia diversidad de industrias de servicios, pero por la naturaleza heterogénea de los servicios, no a todos ellos.

- Proporcionar evidencias tangibles: Un servicio es intangible en el sentido de que se adquiere una función más que un objeto.
- Hacer que el servicio sea entendido: Puede ser difícil comprender a los servicios a causa de su intangibilidad.
- Dar continuidad a las comunicaciones: Para facilitar el logro de la diferenciación y presentar un tema unificado y consistente en el transcurso del tiempo.
- Prometer lo que es posible: Las empresas de servicios deben cumplir sus promesas, de lo contrario no se deben hacer.
- Capitalizar la comunicación oral: La palabra hablada es un vehículo de comunicación de importancia vital en los servicios.
- Establecer comunicación directa con los empleados: En servicios de contacto intenso, deben dirigirse anuncios a los empleados, a fin de construir motivación

6.10 CAMPAÑA PROMOCIONAL

La campaña promocional, es el trampolín por el cual debe empezar toda compañía, independientemente del tipo de servicio que utilice, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales interconstruidos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

Muchos tipos de campañas promocionales pueden ser llevadas a cabo por una compañía de manera simultánea, geográficamente una firma puede tener una campaña local, regional o nacional, dependiendo de los fondos disponibles y de sus objetivos.

Una campaña redonda sobre una idea central o un punto principal. Este (tema) es permeable a todos los esfuerzos promocionales y tiende a unificar la campaña. Un tema es simplemente el motivo vestido en una forma de atracción distintiva de la atención. Como tal se relaciona con los objetivos de la campaña y con el comportamiento del cliente. Expresa los beneficios del producto.

6.11 ACTIVIDADES PROMOCIONALES

Debido a que el objetivo primario de la promoción es vender algo por medio de la información, persuasión u otras comunicaciones con un mercado, las actividades promocionales atraen la atención.

En consecuencia, los abusos de las actividades por empresas individuales son fácil y rápidamente notadas por el público. Esta situación, a su vez, pronto conduce a una demanda pública de corrección de los abusos, con la seguridad de que no serán repetidos y restricciones generales sobre las actividades promocionales.

6.12 METODOS PROMOCIONALES

Existen cinco formas de promoción, a saber: venta personal, publicidad, metas publicitarias comunes, promoción de ventas y relaciones públicas; las cuales se detallan a continuación.

6.12.1 Venta Personal. Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Se da cara a cara o bien telefónicamente. Este tipo de promoción es el más utilizado en la venta de servicios ya que el proveedor debe estar en estrecha relación con el consumidor.

6.12.2 Publicidad. Es la comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios en televisión, radio, revistas y periódicos. Sin embargo, hay muchas otras alternativas, desde el correo hasta las páginas amarillas de los directorios telefónicos.

6.12.3 Metas Publicitarias comunes. La determinación de las metas publicitarias es un requerimiento fundamental para anunciar de manera efectiva.

Algunas de las metas más comunes a fin de facilitar la medición son las siguientes:

- **Exposición:** Esto significa los miembros de la audiencia objetivo que estuvieron expuestos al medio, hayan visto el anuncio o no.
- **Conciencia y actitudes:** Los anunciantes se sentirían más satisfechos si supieran que la audiencia objetivo en realidad lee su anuncio y en qué medida se crean o refuerzan actitudes favorables.
- **Comportamiento resultante deseado:** Al anunciante le gustaría saber el efecto que su anuncio ha tenido en el mercado objetivo y en qué grado el comportamiento de compra fue el resultado de este anuncio.

La función de los anuncios publicitarios en la mercadotecnia de servicios es construir conciencia acerca del servicio, facilitar la persuasión para que el cliente compre y diferenciar el servicio de otras ofertas de servicio.

6.12.4 Promoción de ventas. En la actualidad y conforme se va incrementando el costo de la vida, la promoción de ventas juega un papel muy importante en la mente del consumidor a la hora de tomar la decisión de compra.

Esta una actividad que pretende estimular la demanda del servicio, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Pueden emprenderse diversas actividades dirigidas a proporcionar incentivos para estimular las ventas.

Las herramientas de promoción de ventas pueden estar dirigidas a tres audiencias:

- a. Clientes: ofertas gratuitas, muestras, demostraciones, cupones, dinero en efectivo, premios, concursos y garantías.
- b. Intermediarios: bienes gratuitos, descuentos, intercambios de anuncios, publicidad cooperativa, premios, etc.
- c. Fuerza de ventas: bonos, recompensas, concursos y premios al mejor vendedor.

Por lo común, la promoción de ventas era utilizada para los bienes de consumo, de rápido movimiento ya que tiene establecidas metas a corto plazo, esto debido a que no es constante sino que se da en intervalos de tiempo determinados; sin embargo en los últimos años se ha visto una tendencia en muchas empresas de servicios y en particular en los de la salud como son los servicios odontológicos

6.12.5 Relaciones Públicas. Todas las personas a lo largo de su vida mantienen diversos tipos de relaciones con otras personas; en el campo de los negocios, estas relaciones son de suma importancia y sobre todo a la hora de vender un servicio.

Muchas personas, incluso, compran el servicio por la persona que les atiende o quién se los ofrece, existiendo gran cantidad de opciones del mismo tipo de servicio, se deciden por el que les brinde la atención que ellos consideran es la mejor; y aquí entra, sin duda alguna, la persona que tiene las mayores habilidades en el manejo de las relaciones públicas.

Son definidas por el Instituto Británico de Relaciones Públicas como "El esfuerzo planeado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad entre una organización y sus públicos. Personas y/o empresas que tienen interés en el servicio ofrecido.

Se considera que las relaciones públicas se ocupan de diversas tareas, entre las cuales están:

- Construcción o mantenimiento de la imagen
- Apoyo a otras actividades de comunicación
- Manejo de problemas y asuntos
- Refuerzo del posicionamiento
- Influencia de públicos específicos
- Asistencia en el lanzamiento de nuevos servicios

La imagen de una organización de servicios está conformada por las experiencias colectivas, perspectivas, actitudes y creencias en torno a ella.

6.13 COMUNICACIÓN ORAL

Todos, en algún momento, hemos recomendado algún bien o servicio a alguien o por el contrario hemos hecho comentarios negativos alrededor de alguno de estos, basando cualquiera de estos juicios en nuestra experiencia, por esto se determinó que una de las características más distintivas de la promoción en negocios de servicios es la mayor importancia de la referencia y la comunicación oral. Esto destaca la importancia del factor personal en la promoción de los servicios.

Los clientes con frecuencia están muy relacionados con la entrega de un servicio y luego cuentan sus experiencias a otros clientes potenciales, les gusta ofrecer consejos sobre proveedores de servicio y de hecho, algunos negocios están establecidos para ofrecer este tipo de información.

La comunicación oral puede tener un efecto más importante, sea positivo o negativo, que otros elementos masivos o personales de la mezcla de comunicaciones en diversos negocios de servicios.

6.14 OFERTA

La oferta es todo aquello que de uno u otro modo se nos desea vender, son todas aquellas cosas tangibles o actividades de servicio que se nos brindan a cambio de una retribución económica.

Más analíticamente, una oferta puede visualizarse como un átomo con el núcleo o esencia en el centro, rodeado de una serie de características tangibles o intangibles, atributos y beneficios agrupados en torno del producto esencial. Estos incluyen paquetes, anuncios, financiamiento, disponibilidad, asesoría, garantía y confiabilidad.

6.15 EL INTERÉS

Se ha logrado establecer que la proporción de los mensajes que logran pasar las barreras de la mente, depende en gran parte de lo que se vende, el secreto está en crear interés del consumidor por lo que se le ofrece.

Existen categorías llamadas de "no interés", a saber, una categoría en la cual las personas no recuerdan ninguna marca es la de los ataúdes, esos niveles de interés están sumamente arraigados, por esto la mayoría de las personas recuerdan solo aquello que les interesa.

6.16 MERCADO

Según William J. Stanton, en su publicación titulada: Fundamentos de Marketing "El Mercado es un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y la voluntad para gastarlo".

Así, en la demanda de mercado para cualquier producto o servicio, hay tres factores importantes a considerar: las personas con necesidades, su poder de compra y su comportamiento de compra.

Necesidad: Es la falta de cualquier cosa requerida, deseada o útil.

6.17 ESTABLECIMIENTO DE MARCA Y DIFERENCIACIÓN

La mayoría de los consumidores desean obtener productos de marcas reconocidas, ya sea por la calidad o por el status que ellas ofrecen. Incluso existen personas que se aferran de tal modo a alguna marca, que de no obtenerla prefieren no comprar el producto con otra marca.

Aunque el valor agregado está solo en el nivel emocional, es real para el cliente; el valor se agrega por medio de la creación de nombres de marcas poderosas y los propietarios de las marcas pueden demandar precios especiales por ello. El establecimiento de una marca tiene una función importante que realizar en la certeza que los clientes tengan sobra la uniformidad de la calidad del servicio.

La marca de la compañía es, por lo común, la marca principal en servicios. Se argumenta que en futuro la marca de compañía se convertirá en el discriminador primordial y que la elección del consumidor dependerá menos de la evaluación de los beneficios funcionales de un producto o servicio y más sobre la estimación de la compañía y las personas detrás de ella.

La diferenciación para una marca se logra al agregar valor al producto de servicio esencial básico; la calidad de servicio percibida depende más de la confiabilidad, sensibilidad, seguridad y empatía que de elementos tangibles.

6.18 EVIDENCIA FÍSICA

Se dice que la primera impresión que tenemos de una persona o cosa, es de suma importancia ya que es ahí donde nos hacemos a la idea de cómo seguirá siendo en el futuro. En el caso de la venta de un servicio, tanto como el personal que atiende al público, el aspecto físico de la empresa es considerado importante por sus usuarios.

El ambiente físico de la empresa de servicios, es donde el servicio se crea y donde el proveedor del servicio y el cliente interactúan, debe ser adecuado y confortable para el usuario, más que cualquier elemento tangible utilizado para comunicar o dar apoyo a la función del servicio.

En un negocio de servicios, se debe tratar de compensar la dimensión de la intangibilidad al proporcionar evidencias físicas que apoyen el posicionamiento y la imagen, y que también mejoren el entorno del producto.

La evidencia física ayuda al posicionamiento de una empresa de servicios y da apoyo tangible a la experiencia de servicio esperada.

6.19 EXTENSIÓN DE MERCADOS

Una estrategia alternativa al desarrollo de servicios es emprender una extensión del mercado, lo cual busca nuevos grupos de compradores con las actuales ofertas de servicio de una empresa.

Muchas empresas de servicios no han considerado lo suficiente las diferentes necesidades de clientes distintos en estas circunstancias.

La extensión de mercado puede adoptarse en forma más segura si el servicio va a ser usado por clientes existentes en el mercado distinto.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Municipio de Ipiales:



Fuente. Este estudio

La cultura de los Pastos ocupaba la región. Se afirma que el primer conquistador que arribó a Ipiales fue Diego de Tapia hacia el año de 1535 en la primera expedición ordenada por Sebastián de Belalcázar, bautizándolo con el nombre de Villa de San Pedro Mártir; esta fundación se hizo sobre lo que hoy se conoce como la Loma de Puenes.

En el año de 1585 los frailes Dominicos Andrés Moreno de Zúñiga y Diego de Benavides, fueron desplazados a Ipiales por el Obispo de Quito Fray Luis de Solís, con el fin de adelantar la catequesis a los indígenas de la comarca, y fueron ellos quienes trasladaron al sitio que hoy ocupa, dando el nombre de cacique Ipia.

Ipiales perteneció al cantón de Túquerres siendo su capital entre los años de 1847 y 1853, y en el año de 1863 la Asamblea del Cauca constituyó la municipalidad de Obando.

6.2.2 Geografía. Ipiales se encuentra localizado a 87 kilómetros al sur de la ciudad capital San Juan de Pasto. Limita por el norte con Pupiales, Gualmatán y Contadero, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con Potosí y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Cuaspud y Aldana. Su altura es

de 2.892 metros sobre el nivel del mar. La temperatura media es de 12 grados centígrados, tiene una área municipal de 1.707 kilómetros cuadrados y una precipitación media anual de 870 milímetros. Gran parte de su territorio es montañoso, sin embargo cuenta con buenas porciones de tierras planas como el sitio donde se encuentra ubicado. Los accidentes orográficos más destacados son la cordillera y el Páramo de El Palacio y los cerros Culachi, Negro, La Quinta, Pax, Francés, Troya y Tigre, distribuidos entre los pisos térmicos cálidos, medios, fríos y páramos. Lo riegan los ríos Blanco, Guátara, Ranchería, Pusialquer, Chingual, Lora, Churuyaco, Dragón, Nambué, Yamuez, San Francisco, Rumiyaco y San Miguel, a más de algunas corrientes menores.

6.2.3 Economía. Los 86.895 habitantes de Ipiales tienen como actividades económicas de mayor importancia la agricultura, la ganadería y el comercio. En el sector agrario los productos de mayor importancia son: papa 1.500 Ha, arveja 270 Ha, maíz 250 Ha, frijol 220 Ha, cebada 200 Ha; el sector ganadero cuenta con 10.792 cabezas de ganado vacuno, de las cuales 4.286 producen un promedio de 30.000 litros de leche diarios y de ganado porcino cuenta con 3.970 cabezas. Dada su ubicación como puerto seco limítrofe con la República del Ecuador, el comercio es el pilar fundamental que ha contribuido a su desarrollo.

6.2.4 División Política. La cabecera municipal es la población de su mismo nombre y pertenecen a éste las inspecciones de policía de La Victoria, Las Cruces, San Juan, Las Lajas y Yarumal.

6.3 MARCO LEGAL

El ejercicio profesional de la odontología, en el país es realizado por el odontólogo legalmente capacitado, el cual debe conocer la normatividad vigente que enmarca el ámbito de competencia, la responsabilidad con el paciente y con la sociedad. A continuación se citan el marco legal del Odontólogo.

- LEY 10 DE 1962 “ Ley que reglamenta la profesión de Odontología en Colombia y define su competencia profesional”
- LEY 35 DE 1989 “Código de ética”
- DR 0491 DE 1990 “ Decreto reglamentario del Código de ética”
- LEY 38 DE 1993 “ Ley de carta dental, reglamenta la carta dental como método

7. PROCESO METODOLÓGICOS

7.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN:

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de la línea PLAN DE NEGOCIO establecida por la Universidad de Nariño – Programa de Especialización en Gerencia de Mercadeo

7.2 TIPO DE ESTUDIO:

Descriptivo por que determina las características que identifican cada una de las áreas de la CLINICA ODONTOLOGICA y su interrelación funcional, basado en la realidad de los hechos históricos y actuales, por ello este tipo de estudio estará basado en técnicas específicas de recolección de la información, como lo son la observación, la entrevista y la encuesta a los diferentes funcionarios de la empresa y a sus clientes. La información recogida se analizará cuantitativa y cualitativamente.

7.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN:

Cuantitativo y Cualitativo: Ya que se utilizaran datos cuantitativos o cuantificables que se obtienen de las diversas propiedades que se dan en los objetos de investigación; propiedades que reciben el nombre de variables.

El estudio es cualitativo por que además de tener en cuenta variables tienen en cuenta la totalidad del objeto de estudio

7.4 POBLACIÓN

Los componentes del universo o población de estudio son los clientes y funcionarios de la CLINICA ODONTOLOGICA ESTHETIC PLUS en Ipiales (Nariño), según la siguiente información

Cuadro 1. Clientes

TRATAMIENTO	HOMBRES	MUJERES	NIÑOS	TOTAL
ORTODONCIA	104	95	56	255
ODONTOLOGIA GENERAL	287	112	61	460
REHABILITACION ORAL	98	74	39	211
TOTAL	489	281	156	926

Fuente: Este estudio

7.5 MUESTRA (n):

La muestra representativa se calcula teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio por afijación proporcional o muestreo estratificado

Se clasifica la población en Hombres, Mujeres y Niños (Susceptibles de ser encuestados)

$$n = \frac{N * (Z)^2 * p * q}{E^2 * (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población

E = Nivel de error, estimado en 5% = 0.05

Z = Nivel de confianza, estimado en 1.96

p = Probabilidad de éxito, estimado en 50%

q = Probabilidad de fracaso, estimado en 50% al aplicar la formula se obtuvo el Resultado detallado en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Calculo Tamaño de la Muestra

MUESTREO			
Grado de C.	95%	1,96	3,8416
Error Max.	ERROR	0,05	0,0025
Proporciones	P	0,5	
	Q	0,5	
	N	926	
	N-1	925	
		$n = \frac{889,33}{3,27}$	272

Fuente. Este estudio

Cuadro 3. Muestreo por Afijación proporcional

NIÑOS	N	n
HOMBRES	489	143
MUJERES	281	82
NIÑOS	156	46
TOTAL	926	272

Fuente. Este estudio

7.6 TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Pregunta 1. ¿Como Ud. llego a nosotros?

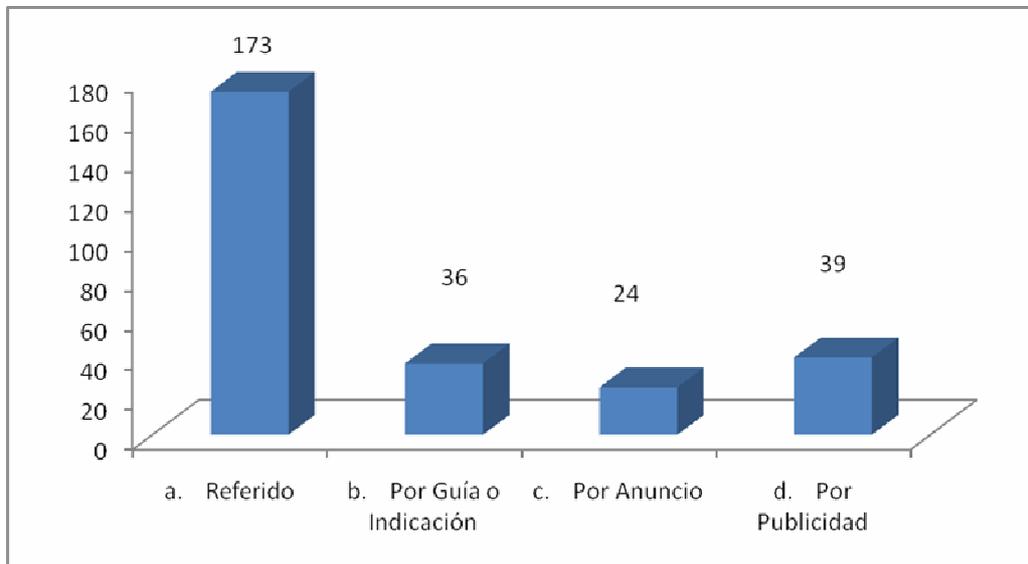
- a. Referido
- b. Por Guía o Indicación
- c. Por Anuncio
- d. Por Publicidad

Cuadro 4. ¿Como Ud. llego a nosotros?

CONCEPTOS	No.	%
a. Referido	173	63,60
b. Por Guía o Indicación	36	13,24
c. Por Anuncio	24	8,82
d. Por Publicidad	39	14,34
	272	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 1. ¿Como Ud. Ilego a nosotros?



Fuente. Este estudio

El 63.60% de los clientes son referidos, mientras que el 14,34% conocieron de la clínica por la publicidad. Este aspecto se tendrá en cuenta dentro del plan de negocios para establecer las estrategias que permitan incrementar posicionamiento

Pregunta 2. ¿Como clasifica nuestras instalaciones?

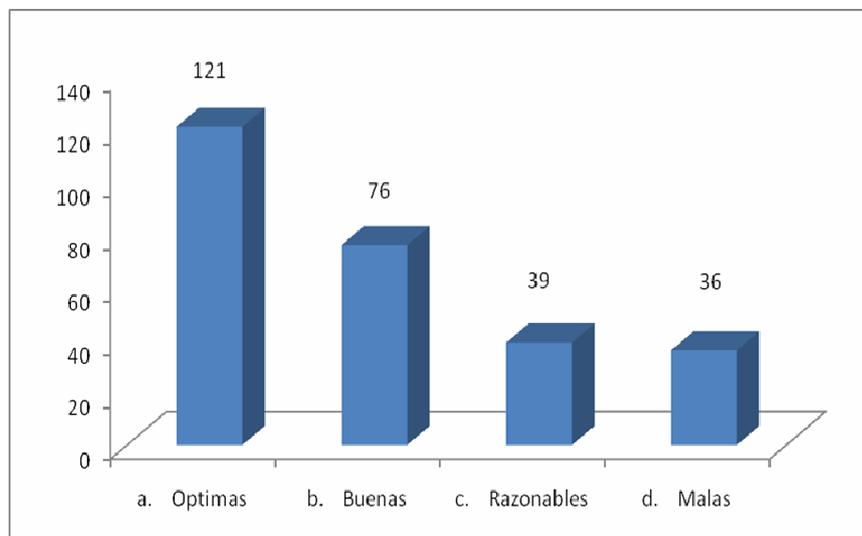
- a. Optimas
- b. Buenas
- c. Razonables
- d. Malas

Cuadro 5. ¿Como clasifica nuestras instalaciones?

CONCEPTOS	No.	%
a. Optimas	121	44,49
b. Buenas	76	27,94
c. Razonables	39	14,34
d. Malas	36	13,24
	272	100

Fuente. Este estudio

Gráfica 2. ¿Como clasifica nuestras instalaciones?



Fuente. Este estudio

Mientras el 44,49% afirma que las instalaciones de la clínica son optimas el 27,58% afirman que son entre razonables y malas, por lo tanto esto es un aspecto que se debe tener en cuenta para la estructura del plan de negocio via mejorar el posicionamiento

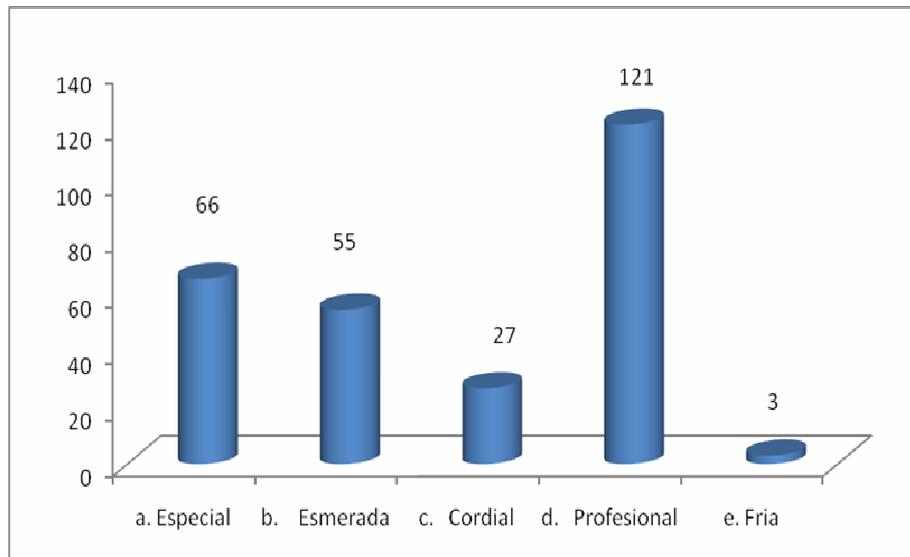
Pregunta 3. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?

- a. Especial
- b. Esmerada
- c. Cordial
- d. Profesional
- e. Fría....no me llamo la atención.

Cuadro 6. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?

CONCEPTOS	No.	%
a. Especial	66	24,26
b. Esmerada	55	20,22
c. Cordial	27	9,93
d. Profesional	121	44,49
e. Fría	3	1,10
TOTAL	272	100,00

Gráfica 3. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?



Fuente. Este estudio

En general las respuestas a esta pregunta son buenas para la clínica. Un 44,49% afirman que el servicio es profesional. Son fortalezas que se deben tener en cuenta para mantenerlas e incrementarlas con el propósito de lograr mejorar posicionamiento

Pregunta 4. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?

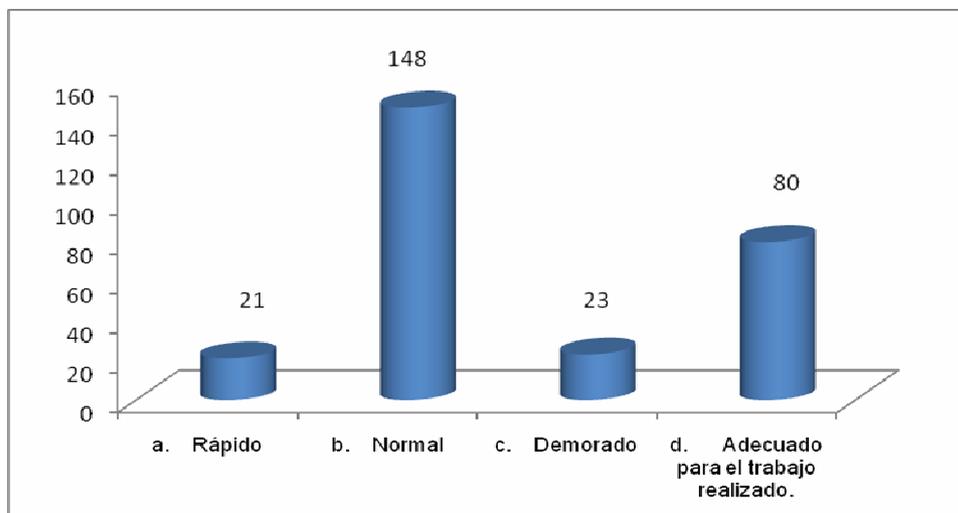
- a. Rápido
- b. Normal
- c. Demorado
- d. Adecuado para el trabajo realizado.

Cuadro 7. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?

CONCEPTOS	No.	%
a. Rápido	21	7,72
b. Normal	148	54,41
c. Demorado	23	8,46
d. Adecuado para el trabajo realizado.	80	29,41
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 5. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?



Fuente. Este estudio

El 54,41% afirman que el tiempo utilizado por los profesionales en la clínica es normal y el 8,46% afirman que es demorado, estos factores que se deben tener en cuenta para ser mejorados o establecer estrategias que permitan al cliente considerar el tiempo que se requiere el adecuado

Pregunta 5. ¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?

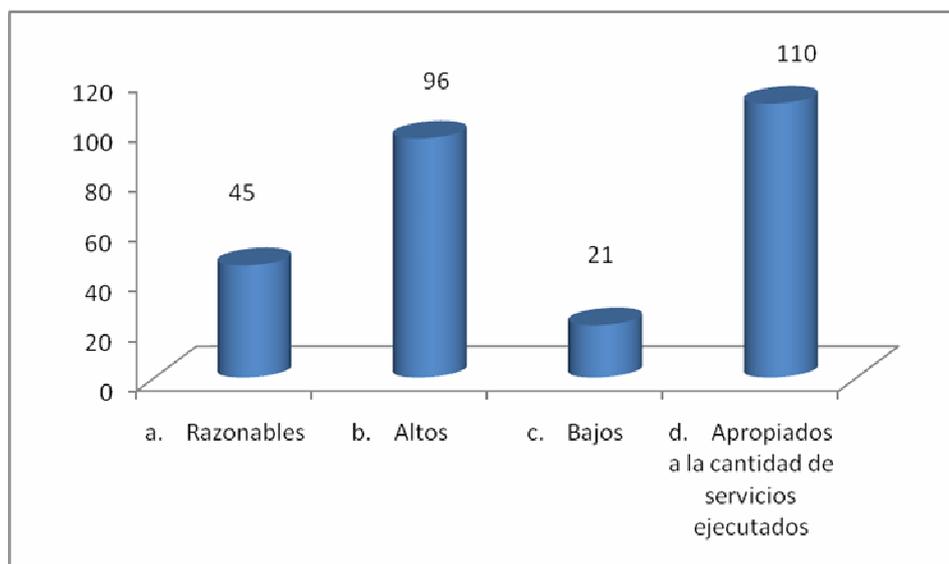
- a. Razonables
- b. Altos
- c. Bajos
- d. Apropriados a la cantidad de servicios ejecutados

Cuadro 8. ¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?

CONCEPTOS	No.	%
a. Razonables	45	16,54
b. Altos	96	35,29
c. Bajos	21	7,72
d. Apropriados a la cantidad de servicios ejecutados	110	40,44
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 5. ¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?



Fuente. Este estudio

El 35,29% de los encuestados afirman que los precios que la clínica tiene establecidos son altos. La variable precio es muy importante en el mercado por lo tanto es la variable a reconsiderar dentro de la estructura del plan de negocio

Pregunta 6. ¿Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?

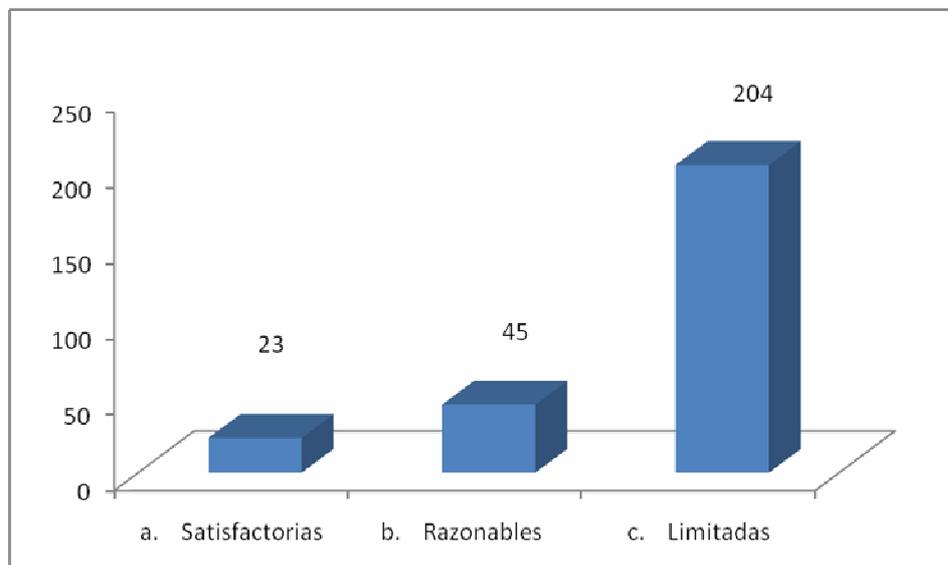
- a. Satisfactorias
- b. Razonables
- c. Limitadas..... No excedieron mis expectativas.

Cuadro 9. ¿Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?

CONCEPTOS	No.	%
a. Satisfactorias	23	8,46
b. Razonables	45	16,54
c. Limitadas	204	75,00
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 6. ¿Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?



Fuente. Este estudio

La información que brinda a sus clientes en cuanto a sus servicios, precios, tratamientos, especialidades es limitada para el 75% de los encuestados. Este factor se debe tener en cuenta dentro de la estructura del plan de negocio ya que si el plan de negocio pretende mejorar el posicionamiento de la clínica en su mercado esto se configura en una gran debilidad

Pregunta 7. ¿Cuál es su parecer, comparándonos con otros profesionales o entidades prestadoras del servicio de salud que lo/a hayan atendido antes, en cuanto a Calidad del servicio, precios, infraestructura (Consultorio-Clínica), tiempo de espera, etc.?

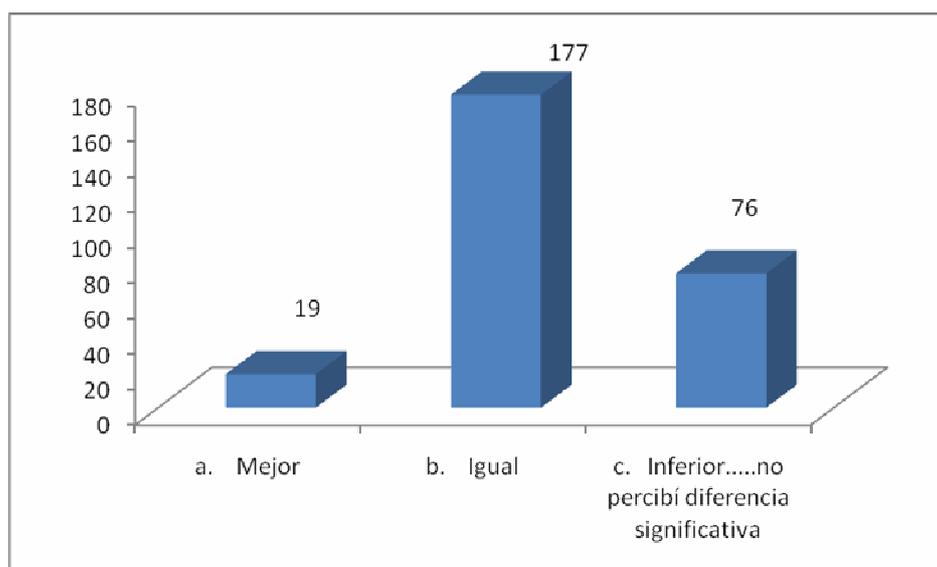
- a. Mejor
- b. Igual
- c. Inferior.....no percibí diferencia significativa.

Cuadro 10. ¿Cuál es su parecer, comparándonos con otros profesionales o entidades prestadoras del servicio de salud que lo/a hayan atendido antes, en cuanto a Calidad del servicio, precios, infraestructura (Consultorio-Clínica), tiempo de espera,etc.?

CONCEPTOS	No.	%
a. Mejor	19	6,99
b. Igual	177	65,07
c. Inferior.....no percibí diferencia significativa	76	27,94
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 7. ¿Cuál es su parecer, comparándonos con otros profesionales o entidades prestadoras del servicio de salud que lo/a hayan atendido antes, en cuanto a Calidad del servicio, precios, infraestructura (Consultorio-Clínica), tiempo de espera,etc.?



Fuente. Este estudio

El 65,07% de los encuestados afirman que el servicio recibido de parte de los profesionales de la clínica comparándolo con el servicio que han recibido en otro tipo de institución o clínica es igual y el 27,94% afirman que no percibieron diferencia alguna. Estos factores deben ser considerados básico en la estructura del plan pues son la base para diseñar ventajas competitivas en favor de la clínica

Pregunta 8. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS

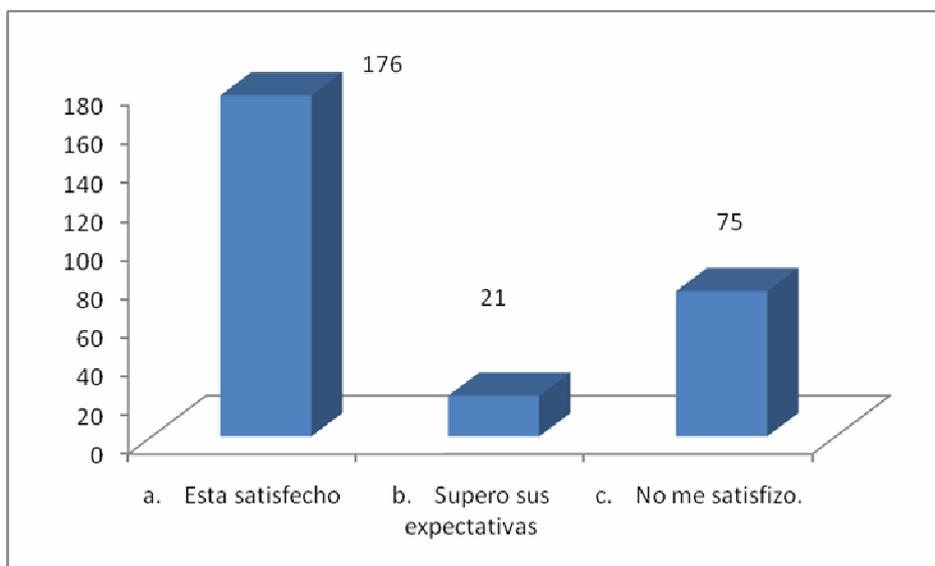
- a. Esta satisfecho
- b. Supero sus expectativas
- c. No me satisfizo.

Cuadro 11. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS

CONCEPTOS	No.	%
a. Esta satisfecho	176	64,71
b. Supero sus expectativas	21	7,72
c. No me satisfizo.	75	27,57
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 8. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS



Fuente. Este estudio

El 64,71% de los encuestados esta satisfecho con el servicio recibido de parte de los profesionales de la clínica, pero el 27, 57% no esta satisfecho. La razón fundamental de la insatisfacción es el precio, la ubicación y la información que reciben de parte de la clínica

Pregunta 9. En lo relacionado al tiempo total dispensado:

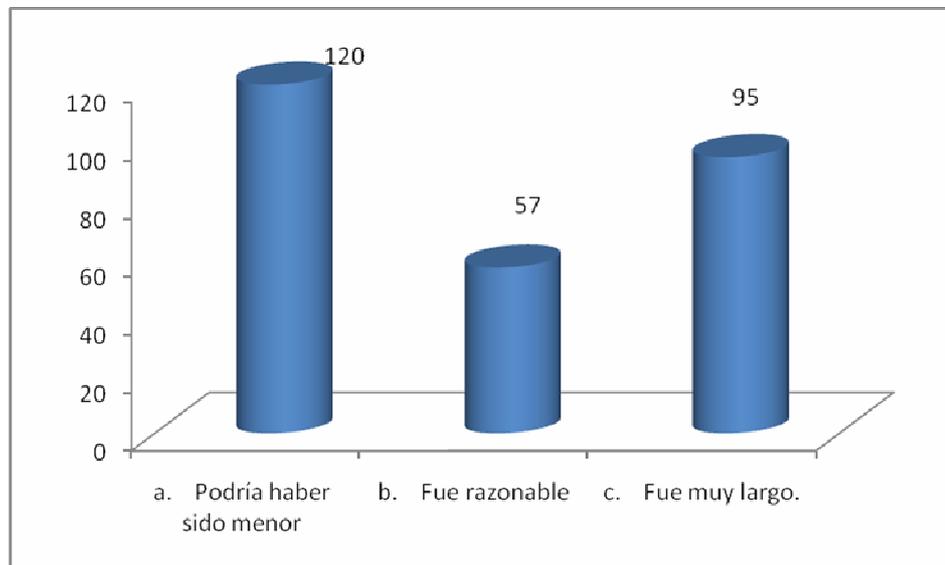
- a. Podría haber sido menor
- b. Fue razonable
- c. Fue muy largo.

Cuadro 12. En lo relacionado al tiempo total dispensado:

CONCEPTOS	No.	%
a. Podría haber sido menor	120	44,12
b. Fue razonable	57	20,96
c. Fue muy largo.	95	34,93
TOTAL	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 9. En lo relacionado al tiempo total dispensado



Fuente. Este estudio

Es susceptible mejorar el tiempo que se dispensa para la atención a los Clientes. Los encuestados manifiestan que el tiempo en la clínica tanto en la prestación del servicio como en los trámites previos es largo. Otro aspecto a replantear dentro de la estructura del plan de negocio

Pregunta 10. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:

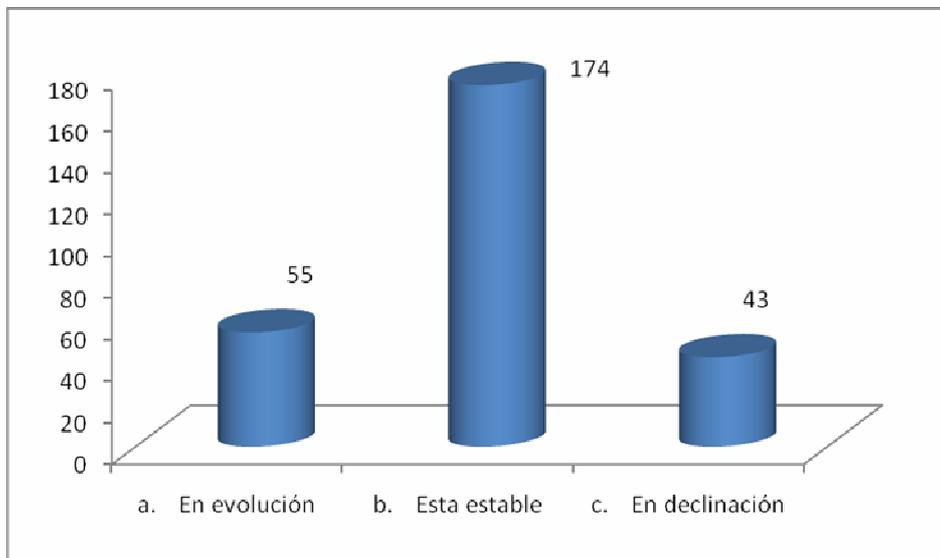
- a. En evolución
- b. Esta estable
- c. En declinación
- d. No percibió nada.

Cuadro 13. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:

CONCEPTOS	No.	%
a. En evolución	55	20,22
b. Esta estable	174	63,97
c. En declinación	43	15,81
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 10. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:



Fuente. Este estudio

El 63,97% de los encuestados afirman que la clínica continua igual es decir no percibe diferencias significativas en el tiempo. Esto es base fundamental para la estructura del plan de negocio ya que este se fundamenta en la búsqueda del incremento del nivel de posicionamiento

Pregunta 11. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS se clasifica como:

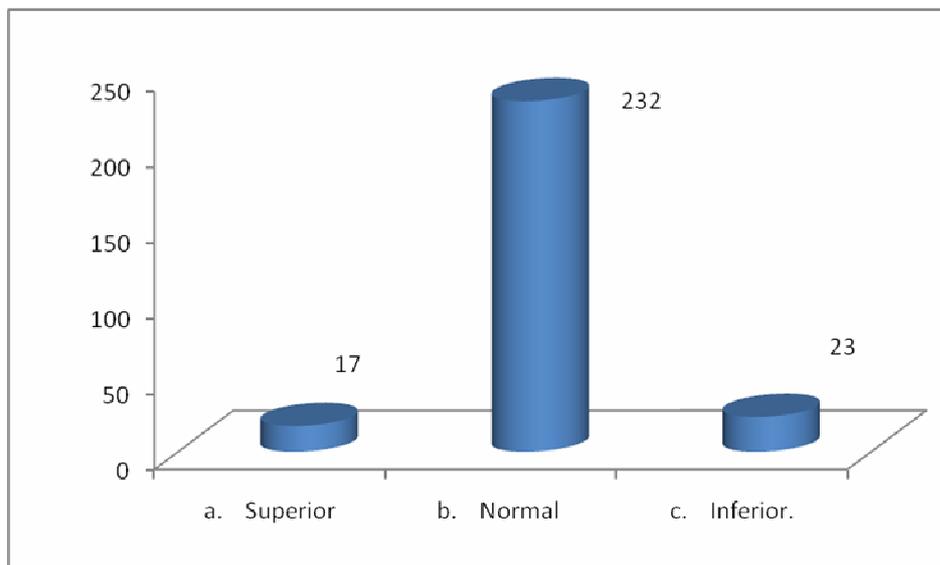
- a. Superior
- b. Normal
- c. Inferior.

Cuadro 14. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS se clasifica como:

CONCEPTOS	No.	%
a. Superior	17	6,25
b. Normal	232	85,29
c. Inferior.	23	8,46
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 11. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS se clasifica como:



Fuente. Este estudio

Los encuestados en un 85,29% consideran que el servicio prestado por la clínica es apenas el NORMAL, por lo tanto el plan de negocio debe propender por buscar mayores satisfacciones, valor agregado en el servicios y la estructura de estrategias adecuadas

Pregunta 12. Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?

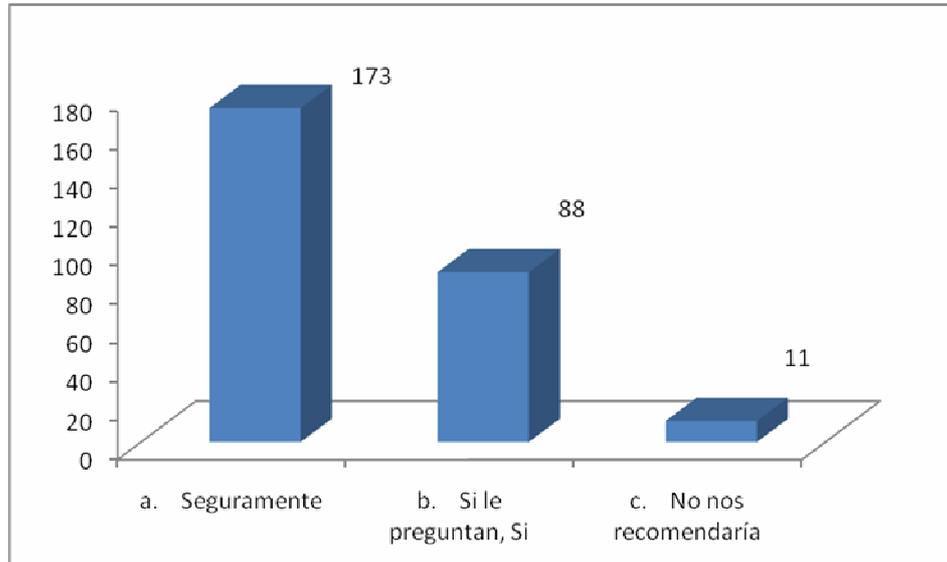
- a. Seguramente
- b. Si le preguntan, Si
- c. No nos recomendaría

Cuadro 15. ¿Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?

CONCEPTOS	No.	%
a. Seguramente	173	63,60
b. Si le preguntan, Si	88	32,35
c. No nos recomendaría	11	4,04
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 12. ¿Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?



Fuente. Este estudio

El 63,60% de los encuestados manifiestan que si recomendaran los servicio de la clínica. Este aspecto es importante por cuanto garantiza bajo este punto de vista una demanda creciente

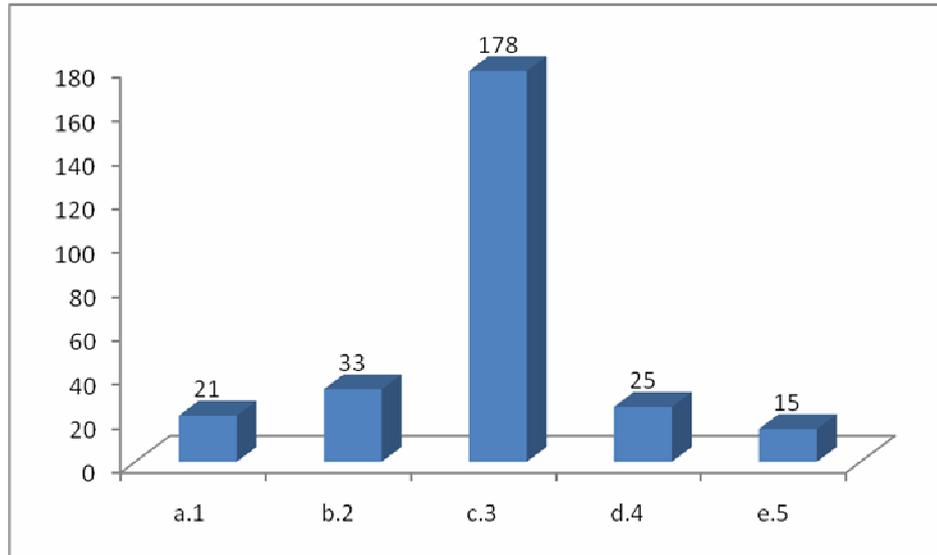
Pregunta 13. En escala de 1 a 5 como calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS

Cuadro 16. ¿Calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS?

CONCEPTOS	No.	%
a.1	21	7,72
b.2	33	12,13
c.3	178	65,44
d.4	25	9,19
e.5	15	5,51
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 13. ¿Calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS?



Fuente. Este estudio

178 encuestados que corresponden al 65,44% califican los servicios con 3 en una escala de 1 a 5, es decir un nivel intermedio. Podemos afirmar teniendo en cuenta la respuesta a esta pregunta así como respuestas a preguntas anteriores que los clientes aceptan los servicios, están de acuerdo y satisfechos con ellos pero en un nivel intermedio por lo cual el plan de negocio debe propender por mejorar todos los aspectos que encierran la adecuada prestación de un servicio excelente

Pregunta 14. En escala de 1 a 5 en que lugar de importancia ubicaría a ESTHETIC PLUS comparándola con los otros consultorios o clínicas odontológicas de la Ciudad de Ipiales

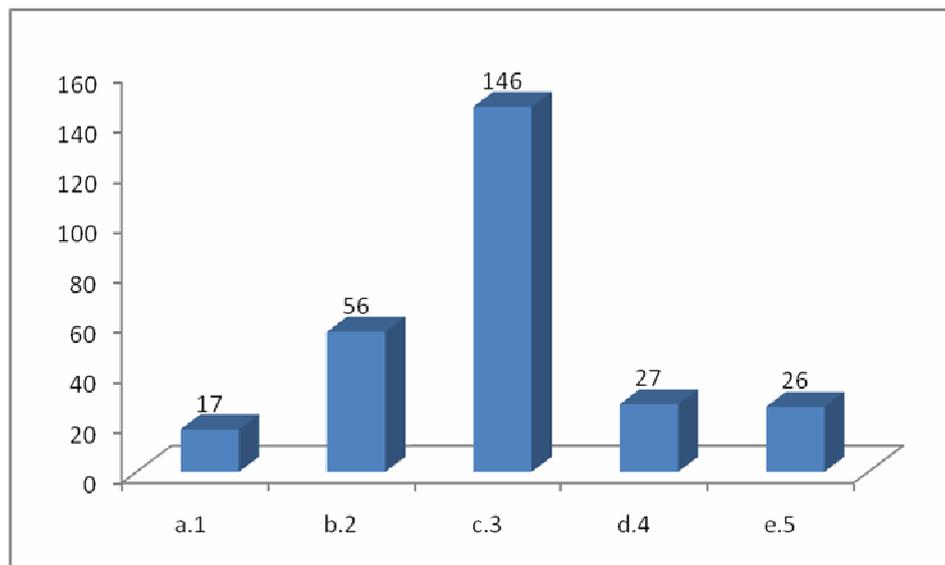
- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Cuadro 17. Pregunta 14.

CONCEPTOS	No.	%
a.1	17	6,25
b.2	56	20,59
c.3	146	53,68
d.4	27	9,93
e.5	26	9,56
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 14. Pregunta 14



Fuente. Este estudio

El 53,68% califican y ubican a la clínica en un nivel intermedio frente a sus competidores en la Ciudad de Ipiales. Como se manifiesta anteriormente esta la clínica en diferentes aspectos valorados de manera intermedia por sus clientes es decir el plan debe estructurar estrategias agresivas que permitan mejorar el servicio e incrementar posicionamiento

Pregunta 15. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS

Si _____
No _____

El 76,47% de los encuestados manifiestan que si continuaran solicitando los servicios de la clínica

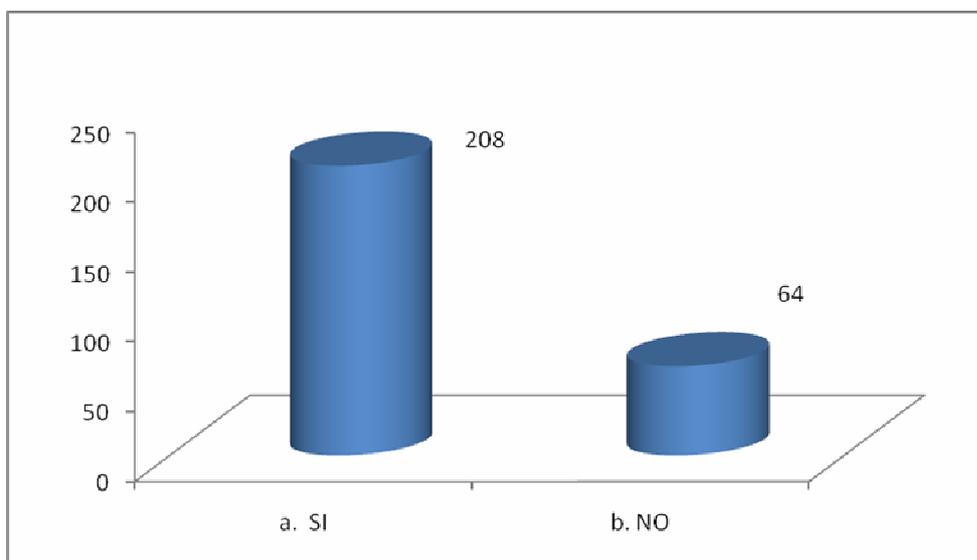
Se puede concluir que aunque la clínica carece de una adecuado plan de negocio que permita potencializarla en diferentes aspectos aun goza de aceptación por parte de sus clientes, claro que son aspectos que se pueden ver perjudicados si no se diseña e implementa un plan de negocio estratégico que conduzca y redirecciones ala empresa

Cuadro 18. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS

CONCEPTOS	No.	%
a. SI	208	76,47
b. NO	64	23,53
	272	100,00

Fuente. Este estudio

Gráfica 15. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS



Fuente. Este estudio

8. ESTUDIO TÉCNICO

8.1 GENERALIDADES

Este estudio supone: la determinación del tamaño más conveniente, la localización final apropiada, la selección del modelo tecnológico y administrativo, consecuentes con el comportamiento del mercado y con el componente financiero

Todo el andamiaje financiero del proyecto, que corresponde a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos además de la identificación de las fuentes está montado en gran parte en el resultado de los estudios técnicos desarrollados.

Por un lado, la selección del tamaño óptimo del proyecto es básica para la determinación de las inversiones y los costos de operación, teniendo en cuenta las estimaciones futuras del mercado.

Por otro lado, la ubicación final del proyecto es un factor que tiene notables repercusiones principalmente sobre los costos de operación, y es preciso elegir entre varias alternativas, teniendo en cuenta diferentes fuerzas locacionales.

El estudio técnico además, se encamina a la definición de una función adecuada de producción o servucción que garanticen la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo necesario.

De acuerdo con lo anterior radica la importancia de adelantar con singular rigor esta parte del estudio, que como lo habíamos afirmado tiene especial importancia en la definición de términos de referencia de orden financiero, para la contratación y organización de los servicios de ingeniería y arquitectura, la asignación de responsabilidades a los grupos involucrados en las diferentes etapas, desde luego, la valoración de los contratos y el control de sus costos y tiempos, que determinen una confiable proyección de los flujos financieros.

También es importante en este punto identificar, en principio, el modelo administrativo que se implantara tanto en el momento de instalación como durante la operación del proyecto. Así mismo, es útil, la definición de un cronograma de actividades en donde se determinen las principales fechas del proyecto, tales como: contratación de estudios, compra o adecuación de terrenos y equipos, creación del ente jurídico representativo de la empresa (sociedad anónima o limitada o de economía mixta, fundación, corporación, etc.), construcciones, instalación y montaje, hasta el momento de la puesta en marcha.

Este capítulo hace referencia al estudio de los siguientes aspectos:

- El tamaño adecuado del proyecto.
- Su localización.
- La ingeniería y proceso de servucción
- La organización.

8.2 OPERACIÓN

8.2.1 Ficha técnica de los servicios. Servicios especializados como:

8.2.1.1 Ortodoncia. Una de las especialidades ofrecidas por nuestra clínica:

La ortodoncia es una especialidad de la odontología, la cual se encarga de generar movimientos en los dientes con el objeto de ponerlos en la posición y dirección correctas.

La práctica de la ortodoncia consiste en diseñar, aplicar y controlar aparatos preventivos y correctivos que partiendo de un estudio minucioso y un diagnóstico adecuado corrige las anomalías en maxilares y/o mal posiciones dentarias, en busca de una armonía, función, salud oral y estética.

ESTHETIC PLUS, ha querido incluir este servicio especializado para brindarles a todos sus pacientes una excelente atención integral en todo el campo odontológico, contando con un especialista titulado y miembro de la Sociedad Colombiana de Ortodoncia (S.C.O.)

8.2.1.2 Odontología cosmética y estética. Los dientes naturales se caracterizan por una transparencia única y sin rupturas, y un brillo especial en toda su superficie.

Es por eso que en Esthetic plus con nuestro personal calificado y equipos de punta, acompañados de materiales de última generación podemos reproducir esa naturalidad a los dientes de nuestros pacientes en procesos de Rehabilitación.

Este proceso incluye:

- Cosmeturización dental y periodontal
- Ceromeros.
- Carillas e incrustaciones
- Blanqueamiento dental convencional
- Blanqueamiento dental con láser,
- Diseño de sonrisa
- Cambio estético de amalgamas a resinas

8.2.1.3 Endodoncia. En presencia de caries extensa, donde se lesiona la pulpa dental o el comúnmente conocido “nervio”, es necesario realizar un tratamiento endodóntico, donde se retira el nervio lesionado y se procede a cubrir la cavidad pulpar con un material adecuado y con ello, preservar los dientes y emplearlo posteriormente como pilares de prótesis.

8.2.1.4 Periodoncia. La encía y el soporte óseo constituyen la base fundamental y exitosa de todo tratamiento odontológico; se aumenta o disminuye la topografía gingival ósea, en busca de la preservación, la estética y la función adecuada de los dientes pilares.

8.2.1.5 Cirugía e implantología oral. La colocación de implantes óseo integrados hace posible devolver estética y función, evitando realizar un tallado de los dientes adyacentes totalmente sanos y colocando dientes fijos en tramos desdentados.

8.2.1.6 Rehabilitación oral. Disciplina encargada de rehabilitar la función oral, devolviendo comodidad, apariencia y salud: Restaura los dientes naturales faltantes o ausentes empleando las raíces o los implantes de óseo integración.

Una alternativa adicional la constituye la prótesis removible total o parcial.

8.2.1.7 Prevención. Esta área incluye procedimientos tendientes a crear o reforzar conductas y estilos de vida saludables, y a modificar o suprimir aquellos que no lo sean; a informar sobre riesgos, factores, protectores y enfermedades. Incluye actividades de educación, motivación y prevención las cuales serán de carácter obligatorio y se les brindaran a todo paciente que inicie su atención. Solo cuando el paciente se encuentre suficientemente motivado sobre su higiene oral y presente un máximo de placa del 15% debe continuar con el tratamiento curativo

8.2.1.8 Odontopediatria. En beneficio de alcanzar unos futuros adultos que disfruten de salud y estética oral, la odontopediatria pretende: prevenir y tratar cualquier alteración oral del niño.

Así mismo cuida la armonía durante el crecimiento y desarrollo dentó faci

8.2.2 Descripción del proceso. Para lograr producir servicios de optima calidad para cada una de las especialidades de ESTHETIC PLUS haciendo uso de Buenas Practicas Odontológicas se realizarán las siguientes actividades.

Los procesos para todos los servicios tienen momentos similares como se citan a continuación:

- Recibimiento en el sitio de recepción la auxiliar se presenta y da una pequeña introducción de quiénes somos y de los servicios que presta la clínica.

- La auxiliar toma los datos necesarios del paciente para su posible valoración
- La secretaria informa al paciente de realizarse que todo paciente debe realizarse un examen clínico general
- La secretaria guía y presenta al paciente con el odontólogo general
- El odontólogo analiza y da su diagnóstico, tratamiento y determina si necesita exámenes complementarios
- De acuerdo al diagnóstico el odontólogo remite al especialista de ser necesario
- Valoración por parte del especialista determina su respectivo diagnóstico y plan de tratamiento

Figura 1. Flujograma del proceso de servuccion

		SIMBOLOGIA					
FASE	ACTIVIDAD						RESPONSABLES
1	Recibimiento en el sitio de recepción						AUXILIAR
2	La auxiliar toma los datos necesarios del paciente						AUXILIAR
3	La secretaria informa sobre examen clínico general						SECRETARIA
4	La secretaria - paciente - odontólogo general						SECRETARIA
5	El odontólogo analiza y da su diagnostico						ODONTOLOGO
6	De acuerdo al diagnostico el odontólogo-Especilista						ESPECILISTA
7	Valoración por parte del especialista						ESPECIALISTA

				
OPERAC.	ALMAC.	TRANS.	CONTROL	DEMORAS

Fuente. Este estudio

Figura 2. Distribución de la Planta de Servuccion

					BAÑOS
ENTRADA	RECEPCION	ATENCION AL CLIENTE			
					CONSULTORIO 3
ARCHIVO	OFICINA	CONSULTORIO 1		SALA	CONSULTORIO 2

Fuente. Este estudio

8.2.3 Necesidades y Requerimientos. Para prestar un óptimo servicio en cada una de las especialidades de la clínica se requieren básicamente los siguientes elementos

Cuadro 19. Descripción de equipos y herramientas.

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO MES	COSTO ANUAL
RESINA		400.000	4.800.000
ANESTESIA	4 cajas	800.000	960.000
ALGINATO	4 bolsas	60.000	720.000
BRACKETS	40 juegos	800.000	9.600.000
ELASTICOS	10 juegos	100.000	1.200.000
ALGODÓN	5 paquetes	50.000	600.000
GASA	1 rollo		150.000
AGUJAS	2 cajas	40.000	480.000
DESINFECTANTES	5 botes	30.000	360.000
GUANTES	10 cajas	100.000	1.200.000
INOMEROS	2	400.000	4.800.000
			24.870.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 20. Presupuesto Equipos

CANT.	DETALLE	VALOR
1	ASPIRADORA	500.000
1	BRILLADORA	400.000
3	PIEZAS DE MANO ALTA	1.800.000
3	PIEZAS DE MANO BAJA	1.800.000
2	BANDEJA SENCILLA PARA PAPELES	100.000
1	ELECTRO VISTURI	2.000.000
1	NEGATOSCOPIO	50.000
1	CAMARA FOTOGRAFICA	3.000.000
1	CAMARA INTRAORAL	2.500.000
1	AUTOCABLE	3.500.000
1	COMPRESOR	2.800.000
1	NEVERA	300.000
1	EQUIPO DE RAYOS X	3.700.000
3	UNIDADES FIJAS	21.000.000
1	ULTRASONIDO	1.900.000
3	JERINGAS TRIPLE	500.000
3	BANDEJAS METÁLICAS	150.000
4	EQUIPO DE COMPUTO	8.000.000
1	EQUIPO DE TELEFONIA	3.000.000
	MUEBLES Y ENSERES	25.000.000
	TOTAL	82.000.000

Fuente. Este estudio

8.2.4 Relación Producto- Materia Prima – Insumo. Las cantidades de insumos y materias primas a utilizar para el proceso de servucción y en cada una de las especialidades se justifican con base a la información dada por los especialistas y se utilizan con el criterio técnico y profesional de los odontólogos y especialistas encargados del proceso de servucción

8.3 ORGANIZACIÓN

8.3 1 Estrategia organizacional. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

ESTHETIC PLUS debe tener en cuenta los siguientes aspectos de orden administrativo:

8.3.2 Elementos para la Organización del Proyecto: ³

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables.
- Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

8.3.2.1 Se debe tener en cuenta que organizar es:

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

8.3.3 Principios de la organización:

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

La Organización Formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se

³ MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Localización: Identificación, Formulación y Evaluación, Bogotá: MB Editores, 2001, página 124.

caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

8.3.4 Estructura organizativa formal. Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

8.3.5 Actividades necesarias para crear la organización:

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada subgerente. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

El documento del proyecto propone en primer lugar una "solución empresarial" adecuada a los objetivos planteados y una estructura orgánica para cada una de las etapas: la instalación o ejecución y el funcionamiento u operación, teniendo en cuenta criterios de conveniencia y funcionalidad.

La "solución empresarial" está orientada a crear un ente jurídico (empresa) que represente adecuadamente los intereses de los gestores del proyecto. Es preciso entonces estudiar los diferentes factores de los cuales se derivan variadas opciones cuyo análisis y ponderación nos conducen a elegir aquella que mejor apunte al logro de metas y objetivos de las partes vinculadas al proyecto.

8.3.6 Estructura de la organización. La estructura de la empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se pueden agrupar generalmente en dos grandes áreas funcionales como son:

- El Área de Servucción
- El Área Administrativa y Financiera,

La Dirección de la empresa aplicara el manejo de un conjunto de actividades en forma sincronizada en sus diferentes niveles para alcanzar la visión, misión y objetivos trazados por los gestores del proyecto.

Los elementos que componen el PROCESO ADMINISTRATIVO que se pretende en la organización, lo componen:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

▪ **La planeación:** es la base fundamental del proceso administrativo, ya que en ella la empresa predetermina las actividades a desarrollar y los resultados que se deben obtener en las operaciones de un futuro deseable, posible y probable.

Los elementos de una buena planeación para tener en cuenta son:

a- Un Buen Diagnóstico: debe ser exacto y acertado para que nos muestre la realidad de las cosas, sin falsas expectativas y en un escenario real, ajustado a las actividades planificadas. Debe marcar el entorno interno y externo, de tal manera que se muestren en forma completa los alcances reales de la empresa.

b- Objetivos Bien Definidos: estos tienen que ser bien definidos y alcanzables en el tiempo estipulado en la fase de planeación. Por su duración, en el logro de resultados pueden ser a largo (mas de dos años), mediano (dentro de los dos años) y corto plazo (hasta por seis meses).

Uno de las grandes virtudes del principio administrativo, es la decisión de la dirección en establecer objetivos: claros, concretos, factibles, medibles y posibles de alcanzar en el tiempo estipulado por ella, para esto es necesario hacer un seguimiento oportuno y preciso del desarrollo de cada una de las actividades del plan. Una de las herramientas valiosas de la administración es la determinación de: Que es lo que se va a hacer, DONDE lo va a hacer, QUIEN lo va a hacer, COMO lo va a hacer, CUANDO y en CUANTO tiempo se va a hacer.

c- Selección de Estrategias: la dirección escogerá la forma y manera de lograr los objetivos propuestos en el plan, previo análisis de cada situación en particular, por lo tanto elegirá la más acertada decisión para la empresa. La mejor estrategia debe abarcar todas las áreas de la empresa y debe sincronizar las actividades entre producción, finanzas, mercadeo y personal. También el plan tendrá flexibilidad que le permita ajustarse de acuerdo a los cambios o circunstancias que puedan presentarse.

d- Criterios de Evaluación: la calidad como finalidad esencial del proceso administrativo, conlleva a la medición permanente en su desarrollo y los tiempos precisos que se esperan lograr en cada paso de lo estipulado en el plan.

▪ **La organización:** el ordenamiento de todas y cada una de las áreas de la empresa es una de las funciones principales que le atañe a la administración en

forma permanente, porque con ello es muy seguro lograr los resultados que se esperan. Para organizar se necesita saber utilizar los espacios, el tiempo, el trabajo, los recursos humanos y los recursos financieros.

El Espacio: distribuir un área física de tal manera que cada cosa tenga su lugar preciso. (Dependencias).

El Tiempo: programar cada actividad o tarea, que permita evacuar cada una de ellas con la oportunidad requerida por la administración

El Trabajo: el orden y la prioridad al que sea sometido un listado de tareas que se piensan desarrollar o ejecutar cotidianamente, le permiten a la administración la eficiencia y efectividad necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

El Recurso Humano: el elemento humano parte constitutiva de la tecnología en el proceso.

Los Recursos Financieros: los recursos de inversión inicial en el periodo de instalación del proyecto.

▪ **La dirección:** el liderazgo asumido por una persona, que mediante la coordinación y guía delega en otras personas: tareas, funciones y en particular, el trabajo para desarrollarlo con responsabilidad y cumplimiento motivadas, por alcanzar los objetivos como un equipo organizado. Para tener el reconocimiento como un líder dirigente, por lo menos se debe tener las siguientes cualidades personales a saber:

• **La Comunicación:** comunicarse a cada momento con el equipo de trabajo, por las diferentes situaciones que se presentan a diario y que tienden a encontrar soluciones, para la toma de decisiones por parte de la dirección, es una de las habilidades más importantes que puede desarrollar un líder para ser exitoso. Se entiende que habrá una información que por algún motivo no debe salir de la dirección. Para esto, se utilizará los medios que estén a su alcance por ejemplo: Outlook, folletos, comunicación interna, circulares, reuniones, mesas de trabajo, videoconferencias, teléfonos y cualquier otro medio disponible en el momento.

Esto se logrará, si el líder se hace entender por las demás personas con quien se comunica y su mensaje es bien recepcionado; para lograrlo, la comunicación debe ser precisa y clara, direccionada a la persona indicada, permanente, muy sincera y respetuosa, motivando la asistencia y participación con puntualidad por parte del invitado. También podemos permitir que la comunicación sea interactiva, esto quiere decir que el mensaje puede ir en cualquier dirección por ejemplo de dirigido a dirigente y de dirigente a dirigido.

- **La Motivación:** esfuerzo físico y mental que desarrolla el trabajador con la mejor voluntad, con buen estado anímico y el entusiasmo necesario, para la obtención de un buen resultado, en las actividades relacionadas con lo laboral y personal. Está en la mente de un gran dirigente, mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa y para lograr este cometido, debe manejar buenas relaciones interpersonales, con todo el personal que se encuentra bajo sus órdenes, tratando en todo momento de alcanzar un alto grado de colaboración. Un tercer elemento esencial, es la remuneración pactada en el contrato laboral, por la actividad ó tareas que se van a desarrollar, la cual exige un cumplimiento a cabalidad por las partes y de esta manera un trabajador dispuesto a brindar todo el apoyo que necesita la dirección.

También encontramos otros aspectos, que bien orientados por un buen dirigente, se alcanza un clima laboral muy provechoso como son:

- La estabilidad laboral
- La participación activa en los programas
- La justicia aplicada en situaciones igualitarias
- Un trato amable y respetuoso
- Oportunidad en actividades de desarrollo personal.
- El reconocimiento en el trabajo y el estímulo que amerita este.

- **La Autoridad:** capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando: el perfil o competencia para las funciones asignadas, le demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa. Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino mas acertado y seguro para el equipo.

Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás. La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa. Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados.

▪ **El control:** es quizás uno de los elementos más importantes del proceso administrativo, ya que nos permite estar pendiente e informado de todos los pasos que se dieron, se están dando y se van a dar, dentro de la estructura interna y externa de la empresa, hasta el punto de ser tomado como modelo japonés, llamado control de calidad total y que posteriormente fue implementado en el resto del mundo. Es ejercido en cada espacio que fue planeado y al compararse con los resultados obtenidos, permite evaluar los resultados y así de esta manera, encontrar las posibles soluciones a los ajustes de las metas preestablecidas en el plan.

Áreas Funcionales: las áreas funcionales están definidas en la empresa (Ver distribución de la planta – estudio técnico), de tal manera que hay personas responsables por cada área y delegación de funciones en otras que logran constituir un equipo de trabajo, que buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

8.3.7 Manual de funciones. El diseño de un manual de funciones para el proyecto es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

- Utilidad:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

8.3.7.1 Manual de funciones. Toda organización o toda entidad debe estar organizada de acuerdo a los cargos existentes, para lo cual presentamos el siguiente manual de funciones.

- CARGO: GERENTE GENERAL

- **DEPENDENCIA: GERENCIA.**
- **OBJETIVO DEL CARGO:** Ejecutar las funciones de dirección, planificación y manejo total de la entidad y de la formulación y cumplimiento de los objetivos.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
- **Formulación académica:** profesional en áreas de la salud
- **Experiencia mínima:** 2 años en cargos similares
- **FUNCIONES**
- *planear, organizar, ejecutar, controlar y coordinar las actividades que se van a realizar
- planear diferentes estrategias de común acuerdo con su personal.
- establecer relaciones con otras instituciones.
- establecer relaciones con los funcionarios de la institución como también con sus pacientes en general.
- velar por el cumplimiento de las normas éticas profesionales de todo el personal.
- coordinar el pago personal conforme al contrato de trabajo
- convocar a reuniones con el personal administrativo y o de servicios de la clínica
- autorizar permiso al personal administrativo
- autorizar los pagos de acuerdo a la programación presentada por administración

- CARGO: DIRECTOR CLINICO

- **DEPENDENCIA: SERVICIOS DE SALUD.**
- **JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL.**

- **OBJETIVO DEL CARGO:** Es el profesional encargado de verificar la buena atención del paciente y del buen desempeño de los odontólogos y auxiliares de odontología en lo referente a la parte clínica de la entidad.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
 - **Formación académica:** la formación académica necesaria es tener título profesional como odontólogo.
 - **Experiencia:** mínima en cargos similares por lo menos de (1) año.
- **FUNCIONES:**
 - Realizar auditoria final a los tratamientos.
 - Revisar los informes realizados por los odontólogos.
 - Evaluar la calidad de atención odontológica que presta la entidad de salud e introducir las correcciones que fueren necesarias para superar las deficiencias que se detecten y contribuir a su mejoramiento.
 - Actualizar las normas y protocolos que orientan la realización de la práctica profesional asistencial dentro de la institución, los usuarios, los derechos y los deberes, tanto del personal de salud como de los pacientes.
 - Analizar y evaluar la función y el ejercicio de la odontología en la institución.
 - Estudiar y analizar las quejas y denuncias que sobre el ejercicio de la odontología, el comportamiento odontológico y la atención integral del paciente se presenten ante la institución.
 - Evaluar el grado de coordinación existente entre los diferentes servicios que conjuntamente intervienen en la atención de salud.
 - Evaluar los mecanismos de remisión de pacientes.
 - *Determinar las necesidades de capacitación y/o actualización.
 - Determinar la proporción de profesionales que presenten deficiencias en la calidad de la atención brindada.
 - Otorga premios al personal que labora en la parte clínica (auxiliares – odontólogos).
 - Autorizar los pagos cuando el gerente este ausente.
 - Autorizar brigadas de salud y actividades extramurales programadas por la entidad.

- CARGO: ODONTOLOGO ESPECIALISTA TRATANTE.

- **DEPENDENCIA: SERVICIOS DE SALUD.**
- **JEFE INMEDIATO: DIRECTOR CLINICO.**
- **OBJETIVO DEL CARGO:** Es el encargado de realizar los tratamientos especializados que requiera el paciente.
- Responsabilidad en el manejo de materiales, insumos y equipos.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**

- **Formación académica:** necesaria para desempeñar el cargo es la culminación profesional como odontólogo especialista.
- **Experiencia:** mínima en cargos similares es de un (1) año.
- **FUNCIONES:**
- Realizar el apoyo en diagnóstico, pronóstico y evaluación de tratamiento de las diferentes áreas de odontología como son: ortodoncia, periodoncia, endodoncia, rehabilitación oral, cirugía oral, para un mejor bienestar del paciente.

- CARGO: ODONTOLOGO

- **DEPENDENCIA: SERVICIOS DE SALUD.**
- **JEFE INMEDIATO: DIRECTOR CLINICO.**
- **OBJETIVO DEL CARGO:** Prestar el servicio, rehabilitación y tratamiento en salud oral a los usuarios en la entidad.
- Responsabilidad de los equipos e insumos odontológicos.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS.**
- **Formación académica:** la formación académica necesaria para desempeñar este cargo a la culminación profesional como odontólogo.
- **Experiencia:** mínima en cargos similares, que se requieren para ejercer el cargo es de un (1).
- **FUNCIONES DIARIAS:**
- Practicar examen de la cavidad oral a los usuarios, elaborando la historia clínica según formato.
- Hacerse responsable del plan de tratamiento, ejecución y control de los usuarios de la institución.
- *Elaborar para cada usuario, un plan de tratamiento tomando como base los diagnósticos establecidos a través del examen y los estudios complementarios requeridos.
- Registrar diariamente la evolución de cada paciente en la historia clínica.
- Diligenciar el registro diario de consultas y tratamientos odontológicos.
- Ordenar el número de citas de control necesarias para la atención completa y continua del tratamiento de cada paciente.
- Realizar los procedimientos odontológicos en forma ética y responsable, que garanticen el bienestar de la salud oral de los usuarios: examen clínico, educación, promoción y prevención, operatoria, rehabilitación.
- Ordenar los procedimientos, diagnósticos especiales que requiera del adecuado manejo de los problemas de salud oral.
- Supervisar y controlar en desempeño de las funciones del auxiliar de odontología.
- Cumplir las normas de bioseguridad que estén bajo su responsabilidad.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Atender amablemente a los usuarios, personal y telefónicamente.

- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.
- **FUNCIONES MENSUALES:**
- Presentar informe mensual al director clínico de consultas y tratamientos odontológicos.
- **FUNCIONES OCASIONALES:**
- Solicitar la inter consulta u ordenar la remisión de los usuarios, previa remisión del jefe del área y/o de la dirección clínica teniendo en cuenta la naturaleza y severidad de los problemas de los usuarios.
- Mantenerse informados de los procedimientos y las conductas diagnosticas y terapéuticas que afecten las condiciones de salud oral de los usuarios remitidos al cuidado transitorio de los especialistas o de otro personal asistencial.
- Participar en las actividades extra murales programadas por la entidad.

- CARGO: AUXILIAR DE HIGIENE ORAL.

- **DEPENDENCIA: SERVICIOS DE SALUD.**
- **JEFE INMEDIATO: DIRECTOR CLINICO.**
- **OBJETIVOS DEL CARGO:** Es la persona encargada de la institución y motivación inicial para que el paciente pueda cumplir con los requisitos de higiene oral necesarios para acceder a los tratamientos odontológicos.
- Responsable de equipos e insumos odontológicos.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
- **Formación académica:** la formación académica necesaria para desempeñar este cargo es tener el título universitario en higiene oral.
- **Experiencia:** mínima es de (1) año.
- **FUNCIONES:**
- Hacer la revisión de la cavidad oral, como apoyo al cuidado odontológico, identificado y registrado la presencia de situaciones predisponentes tales como placa bacteriana, hábitos nocivos y regímenes alimenticios inapropiados.
- Realizar actividades para la prevención de la enfermedad oral a los pacientes, tales como curetaje y detartraje supragingival, aplicación de solución de flúor, aplicación de sellantes de fosas y fisuras y control de placa bacteriana.
- Motivar e instruir a los pacientes sobre hábitos alimenticios, así como el manejo de elementos profilácticos tales como cepillado y uso de seda dental.
- Realizar charlas y talleres sobre aspectos, sobre auto cuidado y prevención de enfermedades de la cavidad oral.
- Hacer control de modificación de hábitos de los usuarios del servicio en cuanto a técnicas de cepillado, placa bacteriana y otros.
- Cumplir con las normas de bioseguridad que estén bajo su responsabilidad.
- *Cumplir con el horario de trabajo.
- Atender amablemente a los usuarios, personal y telefónicamente.

- Facilitar al odontólogo el campo de trabajo (retraer tejidos, tejidos, aislar el campo, lavar, secar, aspirar, etc.).
- Preparar los materiales dentales.
- Registrar en la historia clínica los datos dictados por el profesional.
- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

- CARGO AUXILIAR DE ODONTOLOGIA

- **DEPENDENCIA: SERVICIO DE SALUD.**
- **JEFE INMEDIATO: DIRECTOR CLINICO.**
- **OBJETIVOS DE CARGO:** Apoyar la labor del odontólogo, en cuanto instrumental y material requerido en la presentación de servicios de salud oral.
- Responsable de equipos e insumos odontológicos.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
- **Formación académica:** la educación formal necesaria para desempeñar este cargo es la culminación de la carrera intermedia de auxiliar de odontología.
- **Experiencia:** en cargos similares mínimo de un (1) año aleccionamiento de un (1) mes que debe estar a cargo de su jefe inmediato.
- **FUNCIONES:**
- Organizar los consultorios, preparando el instrumental y los materiales necesarios en la jornada.
- Recepción de pacientes citados.
- Organizar y disponer el instrumental necesario para cada una de las atenciones en salud oral (exámenes, operatoria, exodoncias, etc.).
- *Procurar el mayor rendimiento de los materiales disponibles, garantizando un buen servicio al usuario.
- Llevar el registro en el consumo de los materiales en las hojas de consumo, los cuales deben ir firmados por el odontólogo.
- Realizar la limpieza de las unidades odontológicas.
- Verificar si el paciente tiene historia clínica o es primera vez.
- Orientar a los usuarios con la información que requieren.
- Cumplir con las normas de bioseguridad que estén bajo su responsabilidad.
- Atender amablemente a los usuarios personal y telefónicamente.
- Archivar debidamente las historias clínicas y enviarlas oportunamente a los odontólogos.
- Mantener autorizada la organización de historias clínicas y velar por que al final del día todo lo recibido quede legajado en su sitio con el fin de no colocar los documentos en los sitios equivocados.
- *Alistar las historias clínicas que tendrán consulta odontológica con un día de anterioridad como mínimo.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Control de los horarios o tiempo establecidos para cada trabajo.

- *Solicitar en cualquier momento la actualización de las hojas de vida de cada funcionario.

- CARGO: SERVICIO AL CLIENTE

- **JEFE INMEDIATO: GERENTE.**
- **DEPENDENCIA: MERCADEO.**
- **OBJETIVOS DEL CARGO:** organizar, dirigir y promocionar los servicios que presta la entidad a través de estándares de calidad.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
- **Formación académica:** la educación formal necesaria para desempeñar este cargo es la de carreras intermedias en las áreas de mercadeo.
- **Experiencia:** mínima en cargos similares de un (1) año.
- **FUNCIONES:**
- Responsable de la elaboración del portafolio de servicios comercial, con el fin de ofrecer el servicio en el área de odontología.
- Atención directa al usuario.
- Manejo de listas de costos de los servicios y tarifas asignadas para los procedimientos.
- Programar y efectuar visitas a las empresas con el fin de ofrecer la prestación de servicios.
- Participar en la elaboración de cuestionarios o encuestas que permitan renovar la información de los pacientes para mejorar los servicios.
- Informar a la gerencia sobre cualquier deficiencia en el nivel de satisfacción del paciente.
- Participar en los programas orientados a la acción, relativos a campañas publicitarias, promociones de servicios, relaciones públicas.
- Instruir a las auxiliares de odontología en cuanto al aseo y presentación de la planta física con el fin de brindar un servicio óptimo y de buena calidad.

- CARGO: SECRETARIA Y/O ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- **JEFE INMEDIATO: CONTADOR – ADMINISTRADOR.**
- **DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR.**
- **OBJETIVOS DEL CARGO:** colaborar a la administración para desarrollar las tareas que afectan el funcionamiento de la entidad.
- **CARACTERISTICAS EXIGIDAS:**
- **Formación académica:** la educación formal necesaria para desempeñar este cargo es la culminación de las carreras intermedias en las áreas administrativas, económicas o contables.
- **Experiencia:** mínima de cargos similares de (1) año y en aleccionamiento de un mes que debe estar a cargo de su jefe inmediato.
- **FUNCIONES:**

- Recibir y liquidar los pagos que deben realizar los usuarios por la prestación de los servicios.
- Asentar el pago de los pacientes en el arqueo diario de caja y asentar el recibo de pago en la historia clínica.
- Asignar las citas odontológicas de acuerdo a la disponibilidad del paciente.
- *Efectuar los pagos autorizados por el contador, gerente y director clínico.
- Manejar adecuadamente los equipos de oficina y papelería.
- Coordinar y confirmar el horario de citas asignadas, con los odontólogos que presentan la consulta.
- Elaborar el listado de citas con el nombre del usuario y del odontólogo.
- Realizar informes diarios de citas que han sido asignadas y aquellas que han sido atendidas, identificando aquellas que han sido incumplidas por los usuarios.
- Entregar la relación de la caja a la contadora.
- Orientar a los usuarios sobre el pago de los servicios que presta la institución.
- Cumplir con el horario de trabajo.
- Archivar toda la correspondencia recibida y enviada de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Mantener informada a la parte Administrativa y Gerencia acerca de los asuntos pertinentes de la empresa.
- Manejar con cautela la información que por características del cargo se recibe por parte del Director Clínico y Gerente o documentos recibidos y elaborados.
- Mantener en perfecto estado los equipos de trabajo.
- Despachar los cheques y demás documentos una vez sean aprobados y firmados por el Director Clínico
- Expedir constancias y certificaciones y entregarlos una vez sea firmado por el Gerente.
- Demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por un jefe inmediato.

8.3.8 El organigrama:

8.3.8.1 Importancia de los organigramas. Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí.

A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

"La organización" ya sea para la etapa de instalación como para la fase de operación, corresponde a una estructura que garantice el logro de los objetivos y

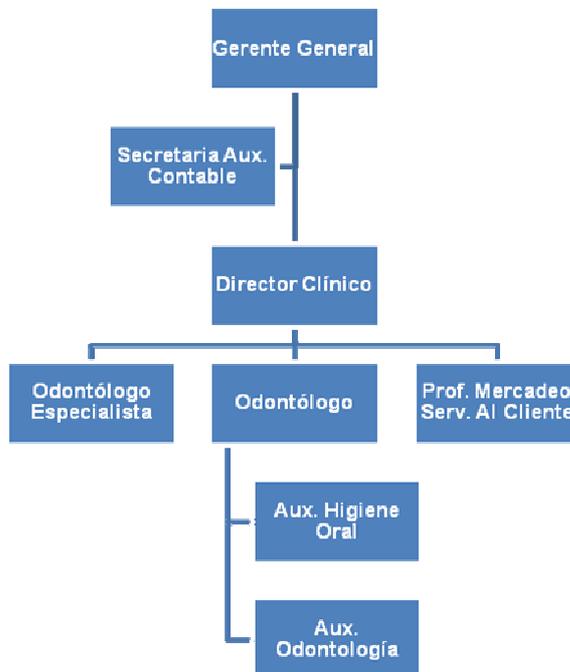
metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño y complejidad de las necesidades y disponibilidades de recursos humanos, materiales, informáticos y financieros.

No se puede establecer una regla general al respecto pero resulta de alguna utilidad modular nuestro análisis cubriendo en lo posible la totalidad de las siguientes etapas:

- Identificación plena de cada una de las actividades o tareas que se dan a propósito del proyecto (prestar un servicio).
- Agrupar tareas que se orienten a cumplir una función específica dentro del proyecto.(servucción, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercado, investigación y desarrollo).
- Determinar los requerimientos de personal para el ejercicio de cada función.
- Convertir las funciones en unidades administrativas tangibles, y establecer la relación de dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicación entre estas.
- Con base a lo anterior se diseña el "organigrama" con sus correspondientes manuales de métodos y procedimientos, que deberán soportar cualquier análisis en cuanto a: que todas las funciones estén incluidas en las unidades administrativas creadas; que cumpla con los objetivos y misión de la organización; que su diseño funcional sea lo suficientemente estable pero flexible que se pueda adaptar sin complicaciones a las cambiantes circunstancias propias de entorno dinámico que rodea a la empresa moderna.
- Niveles jerárquicos: Es crear una cadena de mando que relacione a todos los individuos ubicados en un puesto determinado, que van desde los cargos que se encuentran en la parte superior, que poseen mayor poder, hasta los cargos de quienes carecen de autoridad, pasando por diversas posiciones.
- Los niveles jerárquicos permiten a su vez crear los principios de autoridad, responsabilidad, unidad de mando, indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa. Los niveles jerárquicos implementados en una empresa de producción de bienes y servicios son:

- Nivel directivo. Es el que tiene a su cargo la dirección de la organización empresarial y además, elabora planes, políticas y estrategias propias de la empresa, delegando también a sus subordinados la autoridad y la responsabilidad.
- Nivel administrativo. Este nivel tiene como responsabilidad ayudar al desarrollo de las diferentes actividades que tiene la empresa.
- Nivel operativo. Tiene como función ejecutar las tareas asignadas por su jefe inmediato con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- Estructura Organizacional. Una herramienta básica en la administración es la de implementar un organigrama que en una organización formal ayudará a visualizar y mostrar las funciones que se desarrollarán en la empresa con el fin de conducir a la misma al logro de los objetivos. Esta estructura se basa en la total interrelación y coordinación de las diferentes funciones.

Figura 3. Organigrama general



Fuente. Este estudio

8.3.9 Reglamento de higiene y seguridad industrial:

Disposiciones generales: Este reglamento expresa la voluntad de la empresa de evitar accidentes y enfermedades que puedan ocurrir en todos los frentes de trabajo. Esto implica una disciplina por parte de los trabajadores y de obligatorio cumplimiento. La seguridad y la higiene hacen parte en toda labor, en cuanto a reglas establecidas en el reglamento y las normas específicas que se determinan para cada actividad de trabajo particular.

La responsabilidad para implantar y hacer cumplir las normas especiales, reglas, procedimientos, instrucciones, etc., sobre higiene y seguridad industrial estarán a cargo del administrador, en cuanto a las condiciones ambientales, físicas, mecánicas y humanas, en su zona de trabajo, quien debe:

- a) Prevenir todo riesgo que puede generar accidentes de trabajo y enfermedades de riesgo profesional.
- b) Señalar las condiciones inseguras y modificarlas para encontrar el riesgo.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos para la ejecución segura de las labores que se lleven a cabo en la empresa.
- d) Adelantar campañas de participación.

- e) Identificar los actos inseguros, corregirlos y enseñar la manera de eliminarlos, adoptando métodos y procedimientos adecuados de acuerdo con la naturaleza del riesgo.
- f) Informar a cada trabajador sobre riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como de los que existan en el medio laboral.
- g) Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa.
- h) Los trabajadores están obligados a colaborar y participar activamente de los programas de prevención de accidentes de trabajo.

8.3.9.1 Certificado de Salud:

- Es obligatorio para las personas que desean trabajar en la empresa, someterse a exámenes médicos para determinar si es apto para el trabajo que aspira.
- El médico dará los resultados para adjuntarlos a su respectiva hoja de vida.
- Debe someterse a exámenes de laboratorio con el objeto de prevenir enfermedades infecto – contagiosas.
- La empresa debe realizar exámenes periódicos a sus trabajadores.

8.3.9.2 Higiene Personal:

- Para iniciar sus labores, todos los trabajadores deben presentarse en las debidas condiciones personales.
- Obligaciones de los Trabajadores:
 - El trabajador debe hacer uso de los inodoros y demás derivados higiénicos.
 - El trabajador que se encuentre afectado por enfermedad deberá enviarse a consulta a la “E.P.S” a la que esté afiliado.

8.3.9.3 Observación y cumplimiento de las normas de higiene. Todo trabajador deberá observar las medidas de higiene y salubridad que prescriban las autoridades de salud en general y en particular las que ordena la empresa, que se consideran necesarias para el mayor cumplimiento y desarrollo de sus labores.

8.3.9.4 Prevención de enfermedades y accidentes. Cuando ocurra un accidente de trabajo, por leve que sea la lesión, el trabajador tendrá la obligación de ponerlo en conocimiento a sus superiores y debe presentarse inmediatamente a la oficina encargada de prestar los primeros auxilios, situada en el mismo local de la empresa, y reclamar que se levante el acta de accidente y enviarla, en un lapso de tiempo no superior a 24 horas, a la E.P.S donde se encuentra afiliado.

8.3.9.5 Protección de los hijos de los trabajadores. La empresa está aportando en 3% del total de la nómina del pago mensual del salario al I.C.B.F, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 de la Ley 27 de 1.974; tanto la empresa como los trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones establecidas en este reglamento. Su violación causa aplicación de las sanciones

en proporción directa a la gravedad de la falta y de acuerdo con el procedimiento señalado por las normas legales correspondientes.

8.3.10 Forma asociativa - aspectos legales

8.3.10.1 Empresa unipersonal⁴. La Empresa Unipersonal surge de la decisión unilateral de una persona natural o jurídica que reúne las cualidades requeridas para ejercer el comercio y destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. La Empresa Unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, adquiere el carácter de persona jurídica.

8.3.10.2 Requisitos para efectuar el trámite

- **Consulta de nombre:** En la CAMARA DE COMERCIO encontrará la guía de acceso para consultar si el nombre seleccionado no está siendo utilizado por un comerciante o establecimiento de comercio ya matriculado. También puede acercarse a cualquiera de las sedes Cámara, donde se han ubicado varios computadores en la zona de taquillas, para llevar a cabo estas consultas.

- **Constitución:** La constitución de una Empresa Unipersonal, según lo definido por la Ley 222 de 1995 en su artículo 72, debe efectuarse por escrito ya sea por documento privado o escritura pública. Este documento debe contener la siguiente información:

- Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario.
- Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “Empresa Unipersonal” o de su sigla E.U., so pena de que el empresario responda ilimitadamente”
- Domicilio.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.
- El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores.

⁴ Disponible en: www.Crearempresa.com

- **Asignación del nit:** Para la obtención del Número de Identificación Tributaria NIT, deberá diligenciar el formulario previo del Registro Único Tributario –RUT- con la frase “Para Trámite en Cámara” que encontrará en la página de Internet www.dian.gov.co o dirigirse a cualquiera de las oficinas de la Cámara o la DIAN y diligenciarlo. Luego debe ser firmado por la Persona Natural o Representante Legal y entregarlo personalmente o a través de autorizado (Resolución 1887 de 22 de febrero de 2007).

- **Diligenciamiento de formularios:** Luego de constituir la Empresa Unipersonal y obtener el NIT, debe iniciar el proceso de inscripción. Para ello diríjase a cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y adquiera los formularios de matrícula mercantil, establecimiento de comercio y el formato anexo DIAN-SM (DIAN - Secretarías Municipales) que deben ser diligenciados y firmados por el representante legal o empresario.

La información municipal del formulario para los trámites simplificados Anexo DIAN-SM debe ser diligenciado si el establecimiento de comercio se encuentra ubicado en uno de los siguientes municipios: Medellín, Bello, Copacabana, Girardota, Barbosa y Santa Fé de Antioquia.

- **Entrega y radicación de documentos:** Luego de diligenciados los formularios anteriores, (Matrícula Mercantil, Establecimiento de Comercio, Formato Anexo DIAN-SM (DIAN - Secretarías Municipales) y el de asignación del NIT, se deben acompañar de una copia auténtica del documento de constitución, para ser presentados personalmente por el constituyente, el representante legal o apoderado, en cualquiera de las taquillas de la Cámara e iniciar el trámite de inscripción o registro.

Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya la empresa unipersonal, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo 72 de la ley 222 de 1995 o cuando a la diligencia de registro no concorra personalmente el constituyente o su representante o apoderado”

Luego de la recepción de los formularios, se procede al pago del impuesto de registro (Ley 223 de 1995 y Decreto Reglamentario 650 de 1996) y los derechos de inscripción debidamente autorizados por la ley que son liquidados por la misma persona que recibe la documentación.

- Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse mediante ésta e inscribirse también en los registros correspondientes.

- A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas en el objeto social. Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos comprendidos dentro de las actividades previstas.
- **cesión de cuotas:** El titular de la Empresa Unipersonal podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. A partir de este momento producirá efectos la cesión. Las cámaras de comercio se abstendrán de inscribir la correspondiente cesión cuando a la diligencia de registro no concurran el cedente y el cesionario personalmente o a través de sus representantes o apoderados.
- **conversión a sociedad:** Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquella en el registro mercantil se elaborarán los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios e inscribirse en el registro mercantil. La nueva sociedad asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la Empresa Unipersonal. Transcurrido dicho término sin que se cumplan las formalidades aludidas, quedará disuelta de pleno derecho y deberá liquidarse.
- **conversión a empresa unipersonal:** Cuando una sociedad se disuelva por la reducción del número de socios a uno, podrá, sin liquidarse, convertirse en Empresa Unipersonal, siempre que la decisión se solemnice mediante escritura pública y se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución. En este caso, la Empresa Unipersonal asumirá sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la sociedad disuelta.
- **terminación de la empresa unipersonal:** La Empresa Unipersonal se disolverá en los siguientes casos: por voluntad del titular de la empresa, por vencimiento del término previsto, por muerte del constituyente cuando así se hay estipulado en los estatutos, por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas, por orden de autoridad competente, por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento y por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria.
- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el empresario mismo o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor.

- Cuando se utilice la Empresa Unipersonal fraudulentamente o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.
- En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la Empresa Unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas. El titular de la Empresa Unipersonal no puede contratar con ésta, ni tampoco podrán hacerlo entre sí empresas unipersonales constituidas por el mismo titular. Tales actos serán ineficaces de pleno derecho.

Justificación de la empresa unipersonal: Ella no es más que variante del concepto genérico de sociedad, siendo la otra la sociedad pluripersonal, a la cual estamos acostumbrados por nuestra tradición jurídica.

La empresa unipersonal tiene una justificación práctica que, por evidente no requiere de mayores explicaciones; ella permite a los empresarios destinar una parte de sus bienes a la realización de determinados negocios, dotándolos de personería jurídica y, por ende, logrando que su responsabilidad quede limitada al monto del acervo asignado a la nueva empresa; y todo esto podrá alcanzarlo sin necesidad de acudir a otras personas que colaboren como socios reales o simulados de la operación.

Ofrece así el derecho una alternativa negocial complementaria que permite a los empresarios escapar del dilema de no poder actuar sino en sociedad pluripersonal o como personas individuales.

Esto permitiría poner término a multitud de sociedades con pluralidad aparente, existentes en los países que no admiten la unipersonal, a cuya utilización se han visto forzados quienes consiguen socios de favor que realmente no quieren pero que resultan indispensables porque el derecho, en su estrechez e ineptitud, los exige.

Se extinguiría así, para bien del derecho y la realidad, una importante franja de organizaciones simuladas, en las que el interesado único en el negocio social busca la colaboración de socios ficticios porque solo así alcanzará el doble beneficio de la personalidad jurídica y de la limitación de la responsabilidad.

8.3.11 Las vías que conducen hacia la empresa unipersonal y de la correcta esogencia entre ella. El legislador que aspire a aceptar la empresa unipersonal tiene frente a sí dos posibilidades: la noción de empresa y el concepto de sociedad; con esto quiere decir, para explicarlo con mayor amplitud, que el legislador podría permitir que una empresa perteneciente a una sola persona tuviese personalidad jurídica especial, para que, de aquella o esta manera, el titular pudiese limitar su responsabilidad al acervo asignado al negocio; pero, en lugar de lo anterior, también podría el derecho positivo admitir simplemente que la sociedad fuese creada con un solo socio y con el doble beneficio de la personalidad y de la limitación de la responsabilidad, si se acoge a la forma anónima o limitada.

La empresa tiene dos inconvenientes graves, primero porque esta noción siempre ha sido en la doctrina imprecisa, discutible y discutida y segundo porque para realizar la regulación pertinente habría que comenzar de cero en razón a que la legislación colombiana no hay una sola norma sobre el tema. La sociedad posee, en cambio, las características opuestas, dado que, además de obedecer a ideas claras y sencillas, tiene a su disposición una copiosa y completa regulación, constituida en Colombia por unos 500 artículos, los cuales serían aplicables por igual tanto a la sociedad pluripersonal como a la unipersonal.

Esto explica que los países europeos hayan optado por la sociedad unipersonal en vez de la empresa unipersonal de responsabilidad limitada, con excepción de Portugal y Liechtenstein, que son precisamente los de mayor importancia.

En conclusión, si se opta por la empresa se partirá de una base endeble y será necesario, adicionalmente, elaborar toda una regulación que no tiene precedentes que no será ni facial ni corta, pues se trataría de estructurar una institución jurídica nueva, que va a funcionar a lo largo del tiempo, que entrará a relacionarse con terceros, que, por lo mismo, requiere publicidad, que pone en peligro los acreedores anteriores y que, en síntesis, plantea numerosos problemas que requieren solución legal.

Si se acude a la sociedad unipersonal el legislador se enfrentará a problemas iguales en cantidad y gravemente en que todos ellos ya están resueltos en los quinientos artículos que en Colombia integran la legislación de sociedades. De acuerdo con esto, tan sencilla resultaría en Colombia la admisión de las sociedades unipersonales que bastaría un solo artículo que simplemente dijese: La reducción del número de los socios a solo uno no afectará ni la existencia ni la validez ni el funcionamiento de la sociedad con excepción de la en comandita, las de hecho y las cuentas en participación.

Una sola persona podrá constituir cualquiera de las sociedades autorizadas por la ley, salvo las anteriormente exceptuadas.

A la empresa unipersonales por origen o por hecho posterior se aplicará las mismas normas de las pluripersonales, de acuerdo con el tipo social adoptado y sin perjuicio de las modalidades o excepciones exigidas por la unipersonal

Sus asambleas o juntas de socios podrán funcionar y decidir validamente con la presencia del socio único.

8.3.12 Ley 222 De 1995:⁵

CAPITULO VIII. Empresa Unipersonal

Artículo 71. CONCEPTO DE EMPRESA UNIPERSONAL.

Mediante la Empresa Unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La Empresa Unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica.

Parágrafo. Cuando se utilice la empresa unipersonal en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, el titular de las cuotas de capital y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

Artículo 72. REQUISITOS DE FORMACION.

La Empresa Unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará:

- a. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario;
- b. Denominación o razón social de la empresa, seguida de la expresión “Empresa Unipersonal”, o de su sigla E.U., so pena de que el empresario responda ilimitadamente.
- c. El domicilio.
- d. El término de duración, si éste no fuere indefinido.
- e. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.
- f. El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo.

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO- Dpto. Jurídico. Pasto: 2008. p 33.

- g. Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.
- h. El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa.
- i. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.

Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la Empresa Unipersonal.

Parágrafo. Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya la empresa unipersonal, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en este artículo o cuando a la diligencia de registro no concurra personalmente el constituyente o su representante o apoderado.

Artículo 73. RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES.

La responsabilidad de los administradores será la prevista en el régimen general de sociedades.

Artículo 74. APORTACION POSTERIOR DE BIENES.

El empresario podrá aumentar el capital de la empresa mediante la aportación de nuevos bienes. En este caso se procederá en la forma prevista para la constitución de la empresa. La disminución del capital se sujetará a las mismas reglas señaladas en el artículo 145 del Código de Comercio.

Artículo 75. PROHIBICIONES.

En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la Empresa Unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas.

El titular de la empresa unipersonal no puede contratar con ésta, ni tampoco podrán hacerlo entre sí empresas unipersonales constituidas por el mismo titular. Tales actos serán ineficaces de pleno derecho.

Artículo 76. CESION DE CUOTAS.

El titular de la empresa unipersonal, podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. A partir de este momento producirá efectos la cesión.

Parágrafo. Las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir la correspondiente cesión cuando a la diligencia de registro no concurren el cedente y el cesionario, personalmente o a través de sus representantes o apoderados.

Artículo 77. CONVERSION A SOCIEDAD.

Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquélla en el registro mercantil se elaboraran los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios e inscribirse en el registro mercantil. La nueva sociedad asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones de la empresa unipersonal.

Transcurrido dicho término sin que se cumplan las formalidades aludidas, quedará disuelta de pleno derecho y deberá liquidarse.

Artículo 78. JUSTIFICACION DE UTILIDADES.

Las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

Artículo 79. TERMINACION DE LA EMPRESA.

La Empresa Unipersonal se disolverá en los siguientes casos:

- a. Por voluntad del titular de la empresa.
- b. Por vencimiento del término previsto, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
- c. Por muerte del constituyente cuando así se haya estipulado expresamente en el acto de constitución de la empresa unipersonal o en sus reformas.
- d. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas.
- e. Por orden de autoridad competente.

- f. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más del cincuenta por ciento.
- g. Por la iniciación del trámite de liquidación obligatoria.

En el caso previsto en el numeral segundo anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución se hará constar en documento privado que se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

No obstante, podrá evitarse la disolución de la empresa adoptándose las medidas que sean del caso según la causal ocurrida, siempre que se haga dentro de los seis meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el empresario mismo o una persona designada por éste o por la Superintendencia de Sociedades, a solicitud de cualquier acreedor.

Artículo 80. NORMAS APLICABLES A LA EMPRESA UNIPERSONAL.

En lo no previsto en la presente Ley, se aplicará a la empresa unipersonal en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y, en especial, las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada.

Así mismo, las empresas unipersonales estarán sujetas, en lo pertinente, a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, en los casos que determine el Presidente de la República.

Se entenderán predicables de la empresa unipersonal las referencias que a las sociedades se hagan en los regímenes de inhabilidades e incompatibilidades previstos en la Constitución o en la ley.

Artículo 81. CONVERSION EN EMPRESA UNIPERSONAL

Cuando una sociedad se disuelva por la reducción del número de socios a uno, podrá, sin liquidarse, convertirse en empresa unipersonal, siempre que la decisión respectiva se solemnice mediante escritura pública y se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución. En este caso, la empresa unipersonal asumirá, sin solución de continuidad, los derechos y obligaciones.

9. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en analizar las fortalezas y debilidades internas de la Empresa, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la misma.

- ✓ **Fortalezas (Factores Internos):** Actividades o atributos internos de la Empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos
- ✓ **Debilidades (Factores Internos):** Actividades o atributos internos de la Empresa que inhiben o dificultan el éxito.
- ✓ **Oportunidades (Factores Externos):** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la Empresa que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- ✓ **Amenazas (Factores Externos):** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la Empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

9.1 ETAPA DE INSUMOS

Esta etapa resume la información básica que se debe tener en cuenta para la formulación posterior de las estrategias. Esta etapa alinea factores internos y externos claves a manera de insumos básicos para la etapa de adecuación

9.1.1 Análisis situacional externo. Se tienen en cuenta las amenazas y oportunidades con alto impacto o claves para la empresa, con lo cual se procede a elaborar la matriz MEFE (matriz de evaluación del factor externo).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son los siguientes:

- Ponderar cada factor según su grado de importancia: 0% (sin importancia), 100% (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica su importancia relativa
- Calificar los factores para determinar si representan oportunidades o amenazas para la Empresa , en donde: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4= oportunidad mayor o gran oportunidad
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable (Esta actividad se ejecuta de manera automática).

- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado. El total ponderado puede estar entre 1.0 y 4.0 y el promedio es 2.5.

Cuadro 21. Matriz MEFE

OPORTUNIDADES	PONDERAC.	CALIF.	RES. PONDER.
Demanda creciente	0,15	4	0,60
Posición Fronteriza	0,12	3	0,36
Crecimiento del sector de la salud oral	0,10	3	0,30
Desarrollo Empresarial en la Ciudad vía lograr contratos de Prest de Serv.	0,10	3	0,30
Buena Imagen	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Normas y Leyes en salud	0,15	1	0,15
Competencia entidades publicas	0,10	1	0,10
Desempleo.	0,06	2	0,12
Falta educación y cultura en salud oral	0,06	2	0,12
Desempleo.	0,06	2	0,12
	1,00		2,47

Fuente: Esta investigación.

La posición externa de la clínica es débil su resultado ponderado no alcanza la media de 2,5, esto significa que las amenazas son de mayor peso que las oportunidades que posee en el medio externo.

Las estrategias se deben dirigir a fortalecer o aprovechar al máximo sus oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas identificadas

9.1.2 Análisis situacional interno. Se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades con alto impacto (Factores internos claves).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son:

- Ponderar los Factores según su grado de importancia: 0% (sin importancia) hasta 100% (de gran importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor o variable. Las variables o factores considerados como los de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas.
- Clasificar de 1 a 4 cada factor, para indicar si esa variable representa: una debilidad importante, clasificación = 1; una debilidad menor, clasificación = 2; una fortaleza menor, clasificación = 3; una fortaleza importante, clasificación = 4.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable. (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100.
- El resultado ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio.

Cuadro 22. Matriz MEFI

FORTALEZAS	PONDERAC	CALIFIC.	RESULT.POND
Clientes referidos	0,20	4	0,80
Buenas Instalaciones. Ubicación	0,08	3	0,24
Portafolio de servicios	0,07	3	0,21
Personal capacitado e idóneo	0,10	3	0,30
Continuidad clientes	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Atención al paciente y tiempo en el servicio	0,20	1	0,20
Precios altos	0,10	1	0,10
Falta innovación y existe mala información	0,10	2	0,20
	1,00		2,65

Fuente: Esta investigación.

Internamente la posición de la empresa es aceptable sin decir que sea una posición fuerte esto debido a que las debilidades son de importancia las cuales deben ser minimizadas al máximo con las estrategias que se plantean en DOFA

9.1.3 Matriz de perfil competitivo. La clínica odontológica se encuentra en un mercado en donde existe diversidad de competidores ofreciendo innumerables servicios de diferente calidad; es por ello que lo que se busca es competir con calidad en servicios, calidad de productos, atención y servicio al cliente. Se puede destacar que es necesario manejar estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los consumidores los diversos productos que se les ofrece y lograr incrementar el posicionamiento

La competencia de la empresa es significativa ya que dentro de su grupo están empresas que trabajan con excelente tecnología. Debido a la gran competencia a la que se enfrenta la empresa es importante trabajar en estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del entorno en donde se encuentra.

Para desarrollar la matriz de perfil competitivo, se tiene en cuenta la encuesta realizada a los clientes así como el trabajo de campo realizado para determinar los competidores más importantes en Ipiales

Cuadro 23. Matriz de perfil competitivo

FACTOR CLAVE	POND.	ESTHETIC PLUS		SECTOR PUBLICO - EPS		ORTHODENT	
		CALIF	CAL.PON	CALIF	CAL.PON	CALIF	CAL.PON
PRECIOS	0,35	2,00	0,70	4,00	1,40	3,00	1,05
CALIDAD DE LOS SERVICIOS	0,25	4,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,75
UBICACIÓN E INSTALACIONES	0,12	3,00	0,36	2,00	0,24	3,00	0,36
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,13	3,00	0,39	3,00	0,39	4,00	0,52
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30	4,00	0,60
TOTAL	1,00		2,90		2,83		3,28

Fuente. Este estudio

El competido más fuerte e importante es ORTHODENT, de propiedad del Dr. Fernando Alvarado, quienes generan sus ventajas competitivas en variables de peso como son el precio, el portafolio de servicios y la atención al cliente.

Las estrategias de la empresa deben ser conducentes entonces a mejorar la política de precios, el portafolio de productos y servicios así como la atención al cliente externo, esto se define en la matriz DOFA

9.2 ETAPA DE ADECUACIÓN

Esta etapa se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. La técnica más usual en esta etapa es la estructura de la matriz DOFA:

9.2.1 Matriz DOFA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno.

Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es la DOFA, la cual, Considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas⁶

⁶ FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice 5ª. Edición. 1997. p 32.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- a. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- b. Hacer una lista de las amenazas externas
- c. Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- d. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- e. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- g. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- h. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

Cuadro 24. Matriz DOFA

D O F A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.Clientes referidos	D1.Atención al paciente y tiempo en el servicio
	F2.Buenas Instalaciones. Ubicación	D2.Precios altos
	F3.Portafolio de servicios	D3.Falta innovación y existe mala información
	F4.Personal capacitado e idóneo	
	F5.Continuidad clientes	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1.Demanda creciente		
O2.Posición Fronteriza		
O3.Crecimiento del sector de la salud oral		
O4.Desarrollo Empresarial en la Ciudad vía lograr contratos de Prest de Servicios		
O5.Buena Imagen en el mercado de Ipiales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.Normas y Leyes en salud		
A2.Competencia entidades publicas		
A3.Desempleo.		
A4.Falta educación y cultura en salud oral		

Fuente. Este estudio

ESTRATEGIAS FO:

- Aprovechar la excelente ubicación y sus instalaciones adecuadas para atender la demanda que según información histórica es creciente
- Dado que se posee buena imagen adelantar campañas publicitarias para atraer clientes del norte Ecuatoriano
- Ya que se posee como fortaleza la capacidad e idoneidad del recurso humano se debe adelantar capacitaciones en áreas de mercadeo y atención al cliente para mejorar y ganar posicionamiento y participación en el mercado

ESTRATEGIAS DO:

- Existe una demanda creciente, el sector de la salud oral se encuentra en crecimiento en la ciudad de Ipiiales, existe una posición fronteriza importante para buscar nuevos mercados, pero para esto es necesario capacitar al recurso humano en atención y servicio al cliente y propender por mejorar la comunicación con el cliente externo y los tiempos de atención y espera
- Capacitación para lograr innovar en nuevos productos y servicios odontológicos
- Diseñar e implementar plan estratégico para el año 2009

ESTRATEGIAS FA:

- Revisar la política de precios ya que se posee alta competencia mas del sector publico
- Diseñar campañas publicitarias para mejorar posicionamiento
- Diseño campañas publicitarias educativas con el fin de incrementar la culturización sobre el servicio odontológico
- Adelantar campañas odontológicas gratuitas en los establecimientos educativos y empresas de la ciudad con el fin de mejorar posicionamiento e incrementar imagen

10. ESTUDIO DE MERCADO

10.1 ASPECTOS GENERALES

Mercado es el área en la que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar transacciones de bienes y servicios a precios determinados.

El estudio de mercado tiene como finalidades: el establecer el comportamiento del sector objeto de investigación, además del comportamiento de las leyes fundamentales de la economía como son la oferta y la demanda así mismo de las variable precio y canales de distribución.

El éxito o el fracaso de la incursión de un producto, bien o servicio en el mercado debe estar respaldado por un estudio minucioso y serio en el cual se identifiquen todas las variables o características intrínsecas y extrínsecas de dicho mercado, llámense consumidores mayoristas, consumidores finales, precio, calidad, competencia, canales de distribución, nivel de actividad, etc.

Estos aspectos permiten prever por una parte, el tamaño del mercado, la oferta y la demanda actual del producto, el probable porcentaje de participación de la empresa en el mercado en general y, por ende, el porcentaje que ya pertenece a la competencia.

Mediante el estudio o análisis de los antecedentes y situaciones tanto actuales como futuras, se podrá prever la forma como ha de evolucionar el mercado durante la vida útil del proyecto en sus diferentes aspectos.

Dentro del Plan se manejan cuatro componentes en el estudio de mercado:

- Análisis de la Demanda
- Análisis de la Oferta
- Análisis de Precios
- Canales de Comercialización

10.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

10.2.1 Definición de Objetivos

10.2.1.1 Objetivo general. Realizar un estudio de mercados para identificar y cuantificar razonablemente el grado de POSICIONAMIENTO DE ESTHETIC PLUS en la Ciudad de Ipiales Nariño, así mismo el comportamiento de las variables de

mercado: oferta y demanda de servicios odontológicos en la ciudad de Ipiales, precio y canales de distribución

10.2.1.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico del sector.
- Identificar y segmentar el mercado objetivo para la prestación del servicio por parte de la clínica en la ciudad de Ipiales
- Clarificar claramente Oferentes, Demandantes y Competencia en el mercado Objetivo.
- Formular estrategias de mercado que permitan mejorar el posicionamiento y la participación en el mercado
- Mantener, desarrollar y vincular nuevos clientes

10.2.1.3 Justificación y antecedentes del proyecto:

- **Justificación.** Las tendencias de la Odontología en Colombia y por ende en Nariño para un futuro cercano están siendo dirigidas por los avances de la ciencia y la tecnología moderna, haciendo que las comunicaciones y el fácil acceso a la información, enfoquen los servicios dentales hacia la satisfacción total de los pacientes.

El odontólogo debe enfocar su práctica hacia la satisfacción de los requerimientos totales de salud de la población, y esto se logra si el enfoque va dirigido no solo hacia el aspecto clínico, sino también hacia la búsqueda de nuevos elementos que otorguen un valor adicional. Ejemplo de la integración de estos elementos, es contar con el equipo profesional y técnico en un solo lugar, bajo medidas de confidencialidad, así como también la integración de servicios externos, que nos brinden información y asesoría profesional (estudios de mercado, publicidad, organización, capacitación de recursos humanos, mantenimiento, seguridad, estudios de calidad)

Esta integración, hará que estemos en una constante retroalimentación en la calidad de nuestros servicios y nos permitirá verificar si estamos logrando los objetivos que nos hemos trazado con nuestros pacientes.

Si se le brinda todo este tipo de servicios a nuestros pacientes desde el inicio de su tratamiento, se lograrán mayores satisfacciones y beneficios en un plazo menor de tiempo. Caso contrario, de lo que sucede cuando por desconocimiento de los mismos, la concientización de los beneficios la obtienen los pacientes al

terminar el tratamiento, y probablemente se cumplirá con las expectativas, pero las satisfacciones y resultados son obtenidos únicamente al finalizar el mismo.

Con la integración de estos servicios, además se le estará brindando al paciente un valor agregado de completa confianza y satisfacción. Asimismo la integración interna al servicio del paciente, de profesionales en salud oral, salud médica, proveedores de equipo y suministros, soporte en la administración de recursos humanos y financieros, capacitación y entrenamiento constante, mejorará grandemente la calidad en la prestación de nuestros servicios en general.

Debemos estar conscientes de los cambios globales en los servicios de salud, así como también de las fortalezas que se están creando en cuanto a la salud dental preventiva. La incorporación de seguros dentales y de gastos dentales prepagados a nivel mundial, con los requerimientos de calidad que estos tendrán que aplicar, hará que los odontólogos incorporemos a nuestra práctica, la más alta tecnología, información e integración de profesiones, para lograr con ello la competitividad que el paciente requiere de nuestros servicios. Esta competitividad estará basada en la alta calidad y eficiencia, que únicamente puede ser evaluada por el paciente que hace uso de nuestros servicios.

Cuando se logra la incorporación de alta tecnología y ciencia, de los métodos modernos de administración y del personal auxiliar, la tendencia será el abaratamiento de los tratamientos dentales, ya que al lograr la integración de estos elementos, se logra también la eficiencia y el mejor aprovechamiento del tiempo y seremos más productivos en el menor tiempo posible, indicando con ello que debemos compartir con nuestros pacientes esta reducción de costos.

Los vertiginosos cambios que suceden en el mundo han transformando las organizaciones influencia de la que no son ajenas las empresas de salud. Las empresas del futuro deberán ser funcionales a todo nivel; para ello es indispensable que posean un rumbo estratégico expresado claramente y procesos operativos definidos que faciliten la gestión y garanticen su supervivencia. Como factores claves para asegurar el éxito en las organizaciones modernas se presume tener una filosofía empresarial congruente con su cultura; dominar a profundidad el ámbito de su negocio, contar con políticas consecuentes y constructivistas dirigidas tanto a clientes internos como externos, fomentar una cultura empresarial de prestación del servicio con base en la calidad de los procesos, implementar apropiadas políticas de selección y motivación del talento humano a su interior, poseer adecuados sistemas de comunicación, realizar monitoreo y evaluación permanente del entorno para aprovechar oportunidades y anticipar impedimentos.

10.2.2 Análisis del Mercado. La solicitud para el cuidado dental y la estética dental viene creciendo así como crece la población en Ipiales (Nariño). Para validar esta afirmación basta con analizar las clínicas odontológicas, centros odontológicos y odontólogos independientes radicados en una Ciudad que hoy

cuenta con aproximadamente 110.557 Habitantes distribuidos en la zona urbana y rural

A continuación relacionamos las principales clínicas o centros odontológicos que actualmente se encuentran radicados en la Ciudad de Ipiales

- Sonrie
- Ident
- Dento-facial
- Odonto-spa
- Sonria
- Dento estetica
- Ortho dent
- Esthetic plus

Desde el punto de vista de las clínicas y centros odontológicos sus servicios están dirigidos a la población que va madurando y de niños para cuidado dental. En Ipiales el mercado del servicio odontológico privado se centra para individuos y familias de ingresos a niveles medianos y altos, además el análisis del sector también revela que es muy deseable ofrecer servicios dentales estéticos

Gran parte del cotidiano conocimiento sobre salud oral que tiene la ciudad de Ipiales es consecuencia de constantes campañas de publicidad que a diario invitan, con descuentos, ofertas, facilidades de pago y tratamientos novedosos, a quienes aún no tienen una sonrisa perfecta. a esto se suma el hecho de que la población tiene como prioridad cuidar su autoestima.

Lo que el mercado busca es productos, servicios y procedimientos de alta calidad a precios razonables. La preocupación de las personas hoy es la estética y la apariencia. La publicidad muestra todo el tiempo sonrisas súper bonitas, además, cuando se entabla una conversación siempre el punto focal son los dientes, y una sonrisa linda abre muchas puertas

El público objetivo de las clínicas y centros odontológicos en Ipiales es la población de los estratos medio, medio alto y alto. El paciente objetivo es de poder adquisitivo medio-alto, por lo que el precio no es uno de los grandes problemas del sector, si se le está ofreciendo al cliente un servicio de calidad.

10.2.3 Hipótesis de mercadeo. Esta investigación parte de la visión recogida a través de nuestra experiencia laboral profesional e intelectual, que permite conjeturar que las clínicas odontológicas son exitosas en sus etapas iniciales por su flexibilidad, maniobrabilidad y capacidad de adaptación al entorno cambiante regido básicamente por el cliente y sus necesidades, pero a medida que pasan a un período de crecimiento continuo o de madurez se deben obligatoriamente

adaptar a esta nueva condición, so pena de desaparecer al ser incapaces de atender adecuadamente los requisitos del mercado, sus nuevas obligaciones tecnológicas, los niveles de competitividad, posicionamiento, participación en el mercado y su nivel financiero

Las preguntas a las que esperamos dar respuesta con la investigación, son las siguientes:

- ✓ ¿Cuáles son los tipos de prácticas administrativas, de mercadeo o financieras que han sido obstáculo para poder lograr el incremento del posicionamiento y participación en el mercado?
- ✓ ¿Qué aspectos de la Clínica como empresa entran en choque con las prácticas administrativas, de mercadeo o financieras comúnmente desarrolladas?
- ✓ ¿El diseño e implementación de un adecuado plan de negocios vía lograr incrementar los niveles de posicionamiento y competitividad de la clínica, es la herramienta de mercadeo que se requiere en los actuales momentos?

10.3 PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

La investigación consistió en la recolección de información de fuentes primarias como son los clientes de la clínica

Este estudio se llevo a cabo aplicando encuestas a los clientes, además, se estudiaron los archivos de la empresa en busca de documentos de tipo contable, financiero, administrativo y en general cualquier información escrita que nos pudo dar una luz sobre el manejo que se le ha dado a la clínica

Estos datos se clasificarán y tabularon con el propósito de analizar e interpretar la información recogida

Finalmente se hizo una conexión entre lo teórico y los casos estudiados para dar respuesta al objetivo principal.

10.4 ESTRATEGIAS DE MERCADO

10.4.1 Objetivos:

- Desarrollar la Imagen corporativa: definiendo Misión, Visión, valores, principios, políticas y objetivos
- Desarrollar la imagen del servicio: definiendo que es, atributos y promesa del servicio

- Diseñar el material POP para equipo directivo y de mercadeo: tarjetas de presentación, volantes, folletos
- Diseñar el video de presentación empresarial: tomando la imagen empresarial desarrollada por una agencia publicitaria como patrón para esta presentación.
- Diseñar la presentación técnica de los servicios: tomando la imagen de los servicios desarrollada por la agencia publicitaria como patrón para esta presentación.
- Diseñar conjuntamente con el apoyo de expertos las estrategias de medios: pondremos en marcha el apoyo en medios de comunicación en el mercado meta seleccionada
- Realizar visitas de inserción y promoción de la clínica al mercado objetivo
- Establecer una adecuada política de precio tomando como referencia los precios de los competidores
- Realizar visitas comerciales a clientes actuales y potenciales así como a las diferentes empresas y organizaciones del sector publico como privado de la ciudad de Ipiales
- Diseñar con el apoyo de experto la pagina web de la clínica para brindar información clara y detallada de la clínica, sus servicios, procesos y aspectos institucionales de la empresa
- Diseñar un adecuado formato sistematizado de asignación y control de citas y tratamientos
- Diseñar con el apoyo de expertos las campañas publicitarias de ESTHETIC PLUS las cuales tendrán como propósito impulsar la conducta del consumidor actual y potencial, lograr posicionamiento y participación en el mercado

10.4.2 Concepto del Servicio:

10.4.2.1 Esthetic plus. Ofrecerá SERVICIOS producidos bajo las Buenas Prácticas técnicas, profesionales e higiénicas presentando al cliente un servicio y unos productos de óptima calidad

- **Ortodoncia:** Existen diferentes especialidades de la odontología que tienen como principal función dar estética al paciente, dentro de estas tenemos la Ortodoncia esta se encarga del estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y función de las estructuras dentomaxilofaciales teniendo esto como función prevenir, diagnosticar y corregir las diferentes alteraciones que ocurran y mantenerla dentro de lo que cabe, podría ser una salud bucal óptima.

Las principales patologías que conlleva al tratamiento ortodóntico son las mal oclusiones, existen diversas causas que la originan, entre ellas podemos nombrar las siguientes:

Alimentos Blandos: las madres hoy en día alimentan a sus hijos con alimentos blandos y no ocurre un desarrollo adecuado en el crecimiento de la mandíbula.
Genéticamente: las maloclusiones en realidad no se hereda pero si heredamos dientes grandes y caras pequeñas, vamos a tener problemas de maloclusión.

Malos Hábitos: esto muchas veces son las principales causas de los problemas dentarios, muchos veces originados por la misma madre al darle chupones o permitirle succionarse el dedo para que no llore el niño.

La Ortodoncia para lograr su función actúa a través de diferentes tipos de fuerzas y para ejercer estas fuerzas se necesita de una serie de aparataje que aunque ayudan a corregir mal posiciones dentarias por proporcionarle al paciente mayor estética y una armonía dental también es cierto que durante el tratamiento los aparatos de ortodancias convencionales comprometen bastante y por un largo tiempo la estética del paciente ya que esta aparatología se comprendería de elementos que van adheridos al diente como son las bandas y brackets y estos a la vez llevan consigo arcos elásticos compuestos por Niquel - Titanio mediante un conjunto de ligaduras, esto en cuanto a la aparatología fija se refiera.

Con respecto a los aparatos removibles estos le permiten al paciente removerlos como su nombre lo indica para poder comer o tener una mejor higiene bucal. Para el uso de estos aparatos necesitan una indicación específica, generalmente se utiliza en pacientes de edad temprana y estos nos pueden permitir expandir los huesos y entonces hacer un seguimiento del crecimiento del mismo hasta que realice el recambio de la dentición, estos no suplantán los aparatos fijos mas sin embargo se pueden utilizar ambas técnicas para resolver un mismo problema dentario .

Pero la ortodoncia al igual que todas la ciencias ha evolucionado y avanzado sobre todo en cuanto a la preocupación e inquietud de ver la ortodoncia como un tratamiento mucho mas estético, es por ello que hoy en día existen diversidades de técnicas que cumplen las mismas funciones que la técnica convencionales pero que para el paciente resulta ser mucho mas estético dentro de estos tenemos los siguientes:

Técnica de ortodoncia lingual: esta técnica surge de la exigencia de los pacientes en mejorar los aparatos de ortodoncia que va a consistir en colocar los brackets por el lado interno de los dientes como para que de esta manera la parte visible de los dientes no presente esta aparatología que le es tan molesto al paciente no queriendo decir con esto de que la ortodoncia lingual, es la única técnica a considerarse sino que es una muy buena alternativa de ortodoncia fija y la mejor opción estética disponible para los pacientes.

“Ortodoncia sin Brackets” sistema de alineadores invisibles: como una de las alternativas de la constante búsqueda para corregir malposiciones dentarias

se presentan los alineadores invisibles que consiste en una serie de tres alineadores en forma de férula que van a actuar progresivamente en tres etapas para alinear los dientes en su posición correcta.

Este tipo de ortodoncia aunque parece una de las mejores alternativas ya que no necesita del uso de aparatos sino de una férula que es casi innotoria, tiene sus limitaciones ya que solo se utiliza para corregir malposiciones dentarias pequeñas del sector anterior. Si embargo es una buena opción para pacientes que presenten leves recidivas luego de un tratamiento ortodóntico.

Todos estos avances se han realizado por investigadores en cuanto a la técnica para realizar ortodoncia benefician al paciente en cuanto a la estética y los mejores de sus tratamientos incluyendo a que la duración del tratamiento sin menos tardía.

Estos tratamientos suelen durar dependiendo del caso, de la técnica a utilizar, y de la edad del paciente que podría ser de un año a dos en los casos que no haya que realizar cirugías si hay que hacerla pasar de los dos años.

Por lo que se puede ver la odontología juega un papel importante ya que esta la va a devolver al paciente la salud y la relación armoniosa de los dientes y la cara, realizándole una sonrisa bonita y saludable y desde el punto de vista psicológico le sube la autoestima y mejora la calidad de vida del paciente.

- **ODONTOPEDIATRIA:** Atención odontológica de niños en beneficio de alcanzar unos futuros adultos que disfruten de salud y estética oral, la odontopediatría pretende: prevenir y tratar cualquier alteración oral del niño.
- **ENDODONCIA:** Es la especialidad de la Odontología que tiene como objetivo primordial la conservación del diente con patología pulpar irreversible, mediante la instrumentación y obturación de él o los conductos radiculares.
- **REHABILITACIÓN ORAL:** Atención odontológica de pacientes con alteración en el sistema dentario, articulación temporomandibular y oclusión.
- **PERIODONCIA:** La encía y el soporte óseo constituyen la base fundamental y exitosa de todo tratamiento odontológico; se aumenta o disminuye la topografía gingival ósea, en busca de la preservación, la estética y la función adecuada de los dientes pilares.
- **CIRUGÍA E IMPLANTOLOGIA ORAL:** La colocación de implantes óseo integrados hace posible devolver estética y función, evitando realizar un tallado de los dientes adyacentes totalmente sanos y colocando dientes fijos en tramos desdentados.

- **Prevención:** Esta área incluye procedimientos tendientes a crear o reforzar conductas y estilos de vida saludables, y a modificar o suprimir aquellos que no lo sean; a informar sobre riesgos, factores, protectores y enfermedades. Incluye actividades de educación, motivación y prevención las cuales serán de carácter obligatorio y se les brindaran a todo paciente que inicie su atención. Solo cuando el paciente se encuentre suficientemente motivado sobre su higiene oral y presente un máximo de placa del 15% debe continuar con el tratamiento curativo

10.4.2.2 Fortalezas del Producto Frente a la Competencia. Se producirá UN SERVICIO (SERVUCCION) con calidad superior debido a la implementación de Buenas Prácticas técnicas, profesionales e higiénicas que permiten la prestación de un servicio óptimo. La servuccion programada y especializada permite cumplir los requerimientos del mercado objetivo.

Alternativas de Penetración. Para ingresar al mercado se realizarán visitas de inserción y promoción de la clínica al mercado objetivo así como a empresas del sector publico y privado presentando a los actuales y posibles clientes una propuesta profesional

10.4.2.3 Estrategias de Precio. El mercado de los servicio odontológico en Ipiales presenta características especiales en cuanto a precios, pues son muy fluctuantes y se rigen de acuerdo a la calidad de servicios y materiales es así como teniendo precios históricos de la competencia más representativa de la región es posible determinar los siguientes precios promedio.

Cuadro 25. Precios promedio

OPERATORIA	PARTICULARES	GESTA
RESINA DE FOTO CURADO	20.000	14.000
RESINA COMPUESTA DE FOTO CURADO	28.000	20.000
RESINA DE TRES SUPERFICIES	40.000	29.000
RECONSTRUCCIÓN DEL ANGULO INCISAL	50.000	38.000
RESINA PREVENTIVA MAS SELLANTE	25.000	19.000
PULPOTOMIA	30.000	24.000
DETARTRAJE POR SESIÓN (supragingival)	40.000	29.000
APLICACIÓN DE FLUOR	15.000	10.500
DESENCIBILIZACION DE CUELLOS	15.000	10.500
CONTROL DE PLACA BACTERIANA	10.000	7.000
PROFILAXIS	10.000	7.000
PULIDO Y BRILLADO DE RESTAURACIONES	10.000	7.000
MANTENIMIENTO DE PRÓTESIS	10.000	7.000
PACA NEUROMIORELAJANTE	280.000	220.000
EXODONCIA SIMPLE	25.000	15.000
EXODONCIA TEMPORALES	10.000	7.000
EXODONCIA MÉTODO ABIERTO CON SUTURA	85.000	65.000
EXODONCIA DE TERCER MOLAR	180.000	100.000
CONTROL DE HEMORRAGIAS POST	15.000	10.000
OPERCULECTOMIA (PERICORONITIS)	80.000	60.000
SELLANTES DE FOTO CURADO	10.000	7.000

REHABILITACIÓN ORAL	PARTICULARES	GESTA
OBTURACIÓN RESINA 1 SUPERFICIE	80.000	60.000
2 SUPERFICIES	70.000	70.000
3 SUPERFICIES	100.000	100.000
CARILLA RESINA DIENTES ANTERIORES	120.000	120.000
BLANQUEAMIENTO DENTAL POR MAXILAR	500.000	480.000
DESMANCHE DENTAL	100.000	100.000

ENDODONCIA	PARTICULARES	GESTA
ENDODONCIA UNIRADICULAR	150.000	105.000
ENDODONCIA MULTIRADICULAR	280.000	196.000
CIRUGÍA ENDODONTICA ANTERIORES	300.000	230.000
CIRUGÍA ENDODONTICA POSTERIORES	350.000	300000
APEXIFICACION POR C/ SESIÓN	350.000	300.000
MANEJO TRAUMA DENTOALVEOLAR FÉRULA	80.000	60.000
BLANQUEAMIENTO DTES NO VITALES C/SESIÓN	50.000	40.000

REHABILITACIÓN ORAL	PARTICULARES	GESTA
NÚCLEO METÁLICO (POSTE)	60.000	50.000
NÚCLEO COLADO ORO	300.000	250.000
CORONA INCERAM (LIBRE DE METAL)	800.000	650.000
POSTE PREFABRICADO	300.000	250.000
CORONA COLLARELLS Y/O METAL	500.000	380.000
PRÓTESIS TOTAL	500.000	380.000
SOBREDENTADURA (DENTOSOPORTADA)	600.000	450.000
P.P.R CONVENCIONAL	650.000	560.000
AJUSTE SEMIPRESICION CADA UNO	200.000	170.000
AJUSTE BOLA (DIENTE) CADA UNO	300.000	250.000
PRÓTESIS TRADICIONAL	200.000	150.000
PRÓTESIS PARCIAL ACRÍLICA HASTA 3 DTES	180.000	120.000
PRÓTESIS PARCIAL ACRÍLICA MAS DTES	180.000	150.000
ACRÍLICO ESPECIAL ANTIALERGICO	150.000	105.000

IMPLANTE	PARTICULARES	GESTA
IMPLANTE ÚNICO REHABILITADO	2.800.000	2.500.000
SOBREDENTADURA IMPLANTO SOPORTADA	700.000	700.000
CORONA SOBRE IMPLANTES	700.000	700.000

PERIODONCIA	PARTICULARES	GESTA
FASE HIGIÉNICA, FISIOTERAPIA ORAL, DETARTRAJE, PROFILAXIS	40.000	25.000
RASPAJE Y ALIZADO RADICULAR POR CUADRANTE	35.000	25.000
ALIZADO RADICULAR MÉTODO ABIERTO POR CUADRANTE	80.000	56.000
FISIOTERAPIA Y MANTENIMIENTO	25.000	18.000
CIRUGÍA POR COLGAJO	180.000	125.000
CONTROL PERIODONTAL	20.000	10.000
CUÑA PROXIMAL Y / O DISTAL	120.000	85.000
FRENILLECTOMIA LABIAL	120.000	85.000
FRENILLECTOMIA LINGUAL	120.000	85.000
GINGIVOPLASTIA POR CUADRANTE	100.000	60.000
INJERTO GINGIVAL LIBRE	150.000	105.000

INJERTO ÓSEO SIN MATERIAL	150.000	105.000
R.T.G SIN MEMBRANA NI INJERTO ÓSEO	150.000	105.000
VENTANA QUIRÚRGICA	100.000	75.000
ALARGAMIENTO CORONAL	120.000	90.000
AMPUTACIÓN RADICULAR	150.000	105.000
HEMISECCION	150.000	105.000
TUNELIZACION	150.000	105.000
FLEXICORTICOEXPANCION	260.000	180.000
REGULARIZACIÓN DE REBORDE	170.000	150.000

ODONTOPEDIATRIA	PARTICULARES	GESTA
DETARTRAJE POR CUADRANTE	43.000	30.000
MANTENEDOR DE ESPACIO		

ORTODONCIA	PARTICULARES	GESTA
PREVENTIVA (APTOS REMOVIBLES) ORTOPEDIA MAXILAR	1.300.000	1.100.000
ORTODONCIA CORRECTIVA	1.550.000	1.300.000

ORTODONCIA LINGUAL		
FERULIZACION POR TRAUMA	150.000	150.000
CONTROL POST TRAUMA	50.000	50.000
MANTENEDOR DE ESPACIO	120.000	120.000
MODELOS DE ESTUDIO O TRABAJO	20.000	15.000
FOTOGRAFÍAS CLÍNICAS INTRAORALES Y EXTRAORALES	20.000	15.000
PROTECTOR BUCAL	100.000	100.000
PAQUETE ORTODONCIA RX	60.000	60.000
RADIOGRAFÍA PERIAPICAL	15.000	10.000

Fuente. Este estudio

10.4.2.4 Estrategias de Promoción. Para dar a conocer los servicios de la clínica se realizarán visitas comerciales a clientes actuales y potenciales así como a las diferentes empresas y organizaciones del sector publico como privado de la ciudad de Ipiales, se resaltarán aspectos importantes de la empresa como misión, visión, objetivos y metas sociales.

10.4.2.5 Estrategias de Comunicación:

- Creación de un sitio web para brindar información clara y detallada de la clínica, sus servicios, procesos y aspectos institucionales de la empresa
- Para generar recordación e identificación de la empresa y sus productos, se obsequiará un video institucional a los clientes empresariales y plegables informativos a los clientes personalizados
- Se fijarán afiches publicitarios el objetivo de generar recordación entre los visitantes a la empresa.

10.4.2.6 Estrategias de Servicio:

- Para facilitar la forma de pago se otorgará el servicio de pago a crédito no superior a 30 días, tarjeta de crédito y tarjeta debito

- Buscando facilitar el proceso y las citas odontológicas por lo tanto los clientes podrán agilizar esta operación vía telefónica o por correo electrónico.
- El servicio posventa se realizará a través de llamadas telefónicas confirmando la satisfacción del cliente y se recibirán a la vez sugerencias para el mejoramiento del procedimiento y del servicio.
- Se creará una base de datos para los clientes, quienes serán codificados y se les realizará un seguimiento constante que permita determinar su perfil, medir el nivel de satisfacción con el servicio y sus hábitos de consumo o recompra

10.4.2.7 Estrategias de posicionamiento. El cálculo de una cuota de mercado supone que previamente la empresa haya definido claramente su mercado de referencia (población de renta media alta, por lo que hemos adaptado la estructura, los horarios, el equipamiento, y en resumen la clínica en sí a este público objetivo y el grupo de productos o de marcas a los que la empresa hace frente en el plano competitivo)

El interés de una medida de la cuota de mercado es, más que nada, el de eliminar el impacto de los factores de entorno que ejercen la misma influencia sobre las marcas en competencia y permitir así una comparación de la fuerza competitiva de cada uno.

Como promoción de nuestra clínica vamos a enfatizar en la gran cantidad de medios de los que disponemos, sin desprestigiar a otras clínicas, pero marcando la diferencia para captar la mayor cantidad de clientes posible, creando así una sensación de exclusividad. En éstos incluiremos los instrumentos radiológicos, el uso de tecnología láser en multitud de tratamientos, endodoncias mecanizadas, sistemas de implantes de última generación (de carga inmediata, tempranos...), el uso de modernas resinas compuestas en vez de las obsoletas amalgamas, etc

Sabemos de la importancia del factor tiempo para este sector poblacional, por lo que en la misma clínica disponemos de aparato de telerradiografías y panorámicas, evitando la necesidad de recurrir a centros radiológicos, con la consecuente pérdida de tiempo que esto supone para el paciente. Esto es de especial importancia cuando la mayoría de las clínicas de la zona no disponen de aparatos de radiodiagnóstico ya que son antiguas y están ubicadas en pisos. También existen en la zona alguna cadena de clínicas a nivel nacional, cuya máxima es el precio, dando presumiblemente peor servicio, por lo que actúan sobre un sector de población diferente al nuestro, dándonos un cierto nivel de exclusividad al ser la nuestra la única clínica del alto nivel de la zona.

La ubicación central de la clínica se convierte en un excelente modo de publicidad, por esto hemos cuidado mucho la estética exterior del local

En cuanto a especialidades se refiere se abarcan todas ellas, pero vamos a definir la clínica como clínica especialista en TRATATIMENTOS ESTETICOS, CIRUGIAS E IMPLANTES, ya que es la especialidad que mayor porcentaje de beneficio ofrece.

Para aquellas personas que deseen utilizar nuestros servicios, pero el precio les resulte caro, se dispondrá de financiación a medida dependiendo de los criterios del banco con el que contratamos el servicio. De esta manera no se excluye a ninguna persona, ni se tachará la clínica de elitista y discriminatoria, dando facilidades a todo tipo de persona, independientemente de su nivel adquisitivo.

También adoptaremos políticas adoptadas por otras clínicas de higienes bucales gratuitas realizadas por higienistas, así como presupuestos sin compromiso, y primera visita gratuita.

Vamos también a intentar crear una cartera de pacientes lo más amplia que nos sea posible, intentando reducir al máximo los tratamientos en el tiempo, y dando lugar a un gran volumen de pacientes por tiempo. Por ello los precios van a ser ajustados dentro del costo de los tratamientos, dando una relación calidad-precio excelente. Esto nos va a dar publicidad de eficacia, rapidez, y competencia, haciendo que los propios pacientes retroalimenten la cartera de clientes mediante el boca a boca.

10.5 PUBLICIDAD

Las campañas publicitarias de ESTHETIC PLUS se diseñaran con el proposito de impulsar la conducta del consumidor actual y potencial, estas campañas deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que penetrar en la mente del consumidor al que va dirigido: tiene que ser percibida con claridad y ser entendida.
- Tiene que interesar: enganchar un deseo, ser una necesidad y una apetencia.
- Tiene que permanecer en la mente: si se entiende e interesa, el principio activo se hace operativo: queda en la mente del consumidor conciente o inconsciente.

10.6 OCUPAR UN LUGAR EN LA MENTE

Un mensaje dice lo que quiere decir si se percibe y se entiende como el anunciante quiere que se entienda.

Un anuncio con dificultades de comprensión pierde toda la eficacia de su principio operativo.

Un anuncio que funciona no es el que se recuerda cuando lo pregunta un encuestador, sino el que hace presente la marca cuando el consumidor lo necesita.

Un anuncio funciona cuando, al aparecer en la mente del consumidor una necesidad o un deseo, se activa simultáneamente el principio operativo retenido. Para que esto ocurra, el núcleo operativo de la comunicación tiene que haber ocupado un lugar en la mente del sujeto a través de la comprensión y el interés... Sin embargo, no es imprescindible que aparezca un recuerdo consciente de la comunicación publicitaria como tal.

Por pura economía psíquica, los mensajes que con más facilidad acceden y permanecen en el receptor, son los que requieren menos esfuerzo de percepción y comprensión por parte del consumidor. No se trata de simpleza o simplicidad, sino de habilidad en la comunicación de estímulos, que salen al encuentro de la intuición y el deseo.

10.6.1 La televisión. Dentro de los soportes publicitarios encontramos la televisión.

Los anuncios en televisión, que reciben el nombre de spot, tienen un elevado poder de atracción, porque combinan imagen, sonido y movimiento. La televisión es un medio con elevada audiencia

10.6.2 Ventajas de los spot televisivos:

- Combina visión, sonido y movimiento.
- Alto poder de atracción.
- Elevada audiencia.
- Bajo coste por impacto.

10.6.3 Inconvenientes de los spot televisivos:

- Poca permanencia del mensaje, salvo repetición.
- Posibilidad de pasar desapercibido entre muchos anuncios.
- Elevado costo.
- Poca flexibilidad.

10.6.4 La prensa. Este sera el medio mas eficaz y eficiente que utilizara inicialmente ESTHETIC PLUS ya que es un medio que informa y orienta al cliente trayendo retorno significativo y rápido.

10.6.5 Páginas amarillas. En la actualidad estamos dentro del contenido de las paginas amarillas del directorio telefonico de la ciudad de Ipiales pero para el proximo año trataremos de mejorar este aspecto ya que la competencia posee mejores pautas publicitariua en paginas amarillas, por tamaño, presentacion, colorido, ubicacion en las paginas, etc.

Hay que tener en cuenta que las paginas amarillas durante mucho tiempo han sido la mayor fuente de consulta cuando se busca productos y servicios, siendo hoy en la modalidad de guías y versiones interactivas, excelentes direccionadores de clientes.

10.6.6 Conferencias y cursos. ESTHETIC PLUS socializara sus servicio y productos a traves conferencias y cursos en empresas, instituciones, colegios y demas organizaciones de importancia en la ciudad esto colabora para lograr mayor información y conocimiento de la comunidad sobre la incumbencias de la clinica,

10.7 PROYECCIÓN DE VENTAS

10.7.1 Proyección de Ventas y Política de Cartera. Por ser este un plan de negocio en el área de la salud, se buscara una acumulación importante de clientes que garanticen planear una servuccion constante y para el logro de este objetivo se hace necesario diseñar e implementar las estrategias antes citadas

La proyección de ventas por prestación de servicios para los próximos cinco años 2009 a 2013 se fundamenta en el comportamiento histórico en ESTHETIC PLUS de ventas o ingresos por prestación de servicios durante los años 2007 y 2008

Cuadro 26. Ingresos por ventas años 2007 y 2008

MES	2007	2008
ENERO	9.915.000	15.843.000
FEBRERO	11.265.000	12.960.000
MARZO	7.675.000	12.289.000
ABRIL	7.592.000	14.891.000
MAYO	10.248.000	10.735.000
JUNIO	13.183.000	13.275.000
JULIO	15.363.000	13.502.000
AGOSTO	12.017.000	15.065.000
SEPTIEMBRE	16.677.000	15.704.000
OCTUBRE	14.389.000	14.317.000
NOVIEMBRE	12.164.000	14.819.000
DICIEMBRE	15.419.000	14.389.000
	145.907.000	167.789.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 27 Análisis de regresión lineal con proyecciones

AÑOS	FACTO (X)	VENTAS	X.Y	X ²
2007	1	145.907.000	145.907.000	1
2008	2	167.789.000	335.578.000	4
SUMA	3	313.696.000	481.485.000	5

$B = \frac{21.882.000,00}{1,00}$
$A = \frac{248.050.000,00}{2}$

B = 21.882.000,00

A = 124.025.000,00

Cuadro 28. Proyecciones Ventas

AÑOS		VENTAS
2009		189.671.000
2010		211.553.000
2011		233.435.000
2012		255.317.000
2013		277.199.000

Fuente. Este estudio

107.2 Política de Cartera. El mercado exige tener una política de cartera que concede crédito total o parcial para tratamientos que ameriten por su costo

Para tratamientos extensos el cliente podrá realizar abonos parciales de acuerdo con su costo, en tratamientos cortos el crédito será igual al tiempo que dure el tratamiento sin exceder de 30 días en promedio.

11. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera de la empresa, a saber: las inversiones necesarias para ponerla en funcionamiento, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de los mismos; toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

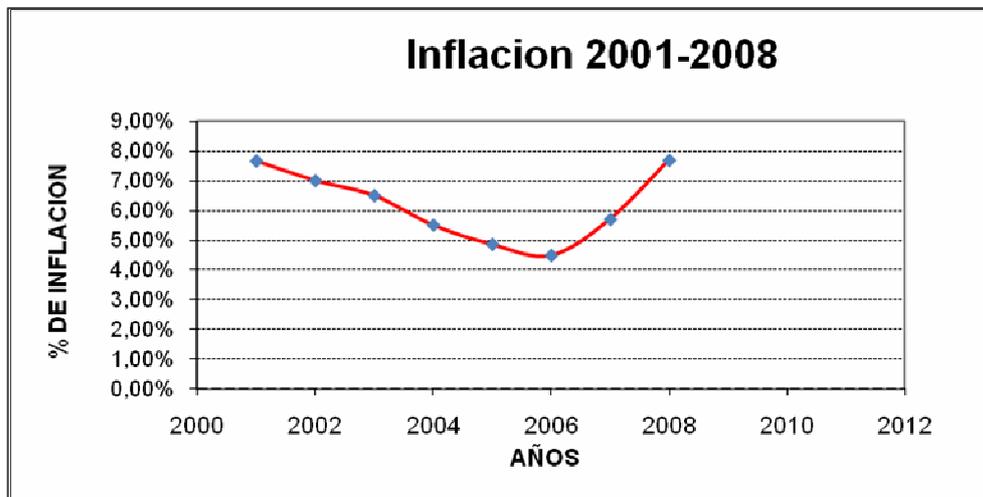
Como resultado de la identificación y los estudios previos (mercado, técnico, jurídico e institucional, etc.) proponemos un "modelo financiero", que partiendo de un formato de entrada de datos básicos y específicos de cada proyecto, nos conduce a consolidar "flujos netos de caja" que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de una propuesta, ya sea desde el punto de vista privado o desde la órbita económica o social.

El objetivo del presente capítulo es determinar la viabilidad de la empresa desde el punto de vista financiero. Comprende la realización de las proyecciones financieras, su análisis, la aplicación de criterios de evaluación y el análisis de sensibilidad.

El Estudio financiero incluye la cuantificación de las inversiones, la propuesta de su financiación, los presupuestos ingresos, costos relacionados con la operación del proyecto, la realización de las proyecciones de los estados financieros, balance general, estado de resultados, flujo neto de caja y la determinación del punto de equilibrio.

Al preparar los presupuestos de inversión, los de costos y también los de ingresos, se precisan sobre el uso de "precios corrientes". Las previsiones en precios corrientes, que incorporan los efectos de la inflación, son de notable utilidad para ofrecer un esquema real de la situación financiera efectiva de una propuesta de inversión en cualquier período. La inflación que se presenta durante el horizonte del proyecto afecta en forma sustancial su rentabilidad financiera, ya que incide en el monto de los presupuestos de inversiones, en la necesidad de capital de trabajo, en los costos de producción y las ventas. Por lo tanto, se tienen en cuenta en la interpretación de los resultados de la rentabilidad de la empresa".

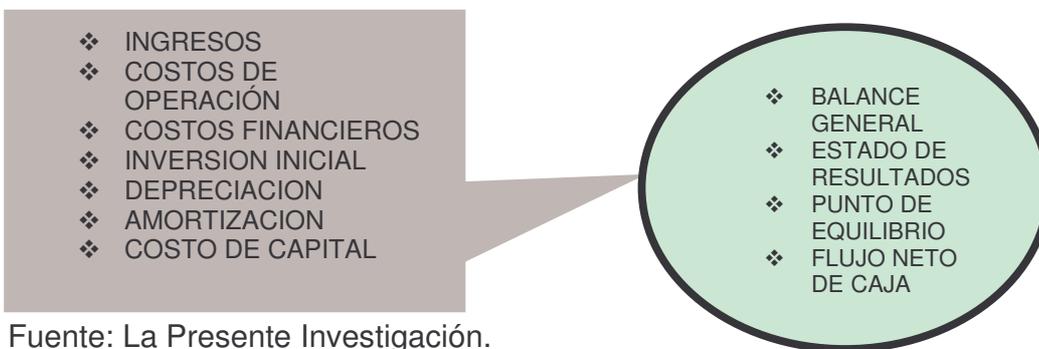
Figura 4. Comportamiento inflación



Fuente. DANE

Se trabaja con una inflación promedio de los últimos cinco años anteriores a la formulación del proyecto, según el siguiente cuadro histórico (5.64%).

Diagrama: Estructura Financiera del Proyecto



Fuente: La Presente Investigación.

11.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES:

Las inversiones del proyecto se clasifican en inversiones fijas, diferidas y en capital de trabajo.

A continuación se presentan los presupuestos y bases para la estimación de cada una de ellas.

Cuadro 29. Inversión fija

CANT.	DETALLE	VALOR	DEPRECIACION
1	ASPIRADORA	500.000	50.000
1	BRILLADORA	400.000	40.000
3	PIEZAS DE MANO ALTA	1.800.000	180.000
3	PIEZAS DE MANO BAJA	1.800.000	180.000
2	BANDEJA SENCILLA PARA PAPELES	100.000	10.000
1	ELECTRO VISTURI	2.000.000	200.000
1	NEGATOSCOPIO	50.000	5.000
1	CAMARA FOTOGRAFICA	3.000.000	300.000
1	CAMARA INTRAORAL	2.500.000	250.000
1	AUTOCABLE	3.500.000	350.000
1	COMPRESOR	2.800.000	280.000
1	NEVERA	300.000	30.000
1	EQUIPO DE RAYOS X	3.700.000	370.000
3	UNIDADES FIJAS	21.000.000	2.100.000
1	ULTRASONIDO	1.900.000	190.000
3	JERINGAS TRIPLE	500.000	50.000
3	BANDEJAS METÁLICAS	150.000	15.000
4	EQUIPO DE COMPUTO	8.000.000	1.600.000
1	EQUIPO DE TELEFONIA	3.000.000	600.000
	MUEBLES Y ENSERES	25.000.000	2.500.000
	TOTAL	82.000.000	9.300.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 30. Inversión diferida

DETALLE	VALOR	DEPRECIACION
GASTOS ORGANIZACIÓN	1.500.000	300.000
GASTOS DE MONTAJE	1.500.000	300.000
ESTUDIOS	1.800.000	360.000
ADECUACION CONSULTORIOS	8.000.000	1.600.000
TOTAL	12.800.000	2.560.000

Fuente. Este estudio

El valor de las inversiones se cuantifica con base en los presupuestos o cotizaciones realizadas para cada uno de los rubros que las conforman. Poseen un valor de total de \$100.158.000, discriminados así: \$ 82.000.000 en inversión fija, \$12.800.000 en inversión diferida, \$5.358.000 en capital de trabajo

11.1.1 Inversiones Fijas. Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización y se adquieren para utilizarse durante su vida útil. Están ascienden a \$82.000.000 que corresponden a propiedad, planta y equipo específicamente maquinaria, equipos, muebles y enseres, equipo de computo y de telefonía

11.1.2 Inversiones Diferidas. Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto tales como: los estudios técnicos, económicos y legales; los gastos de organización y montaje, ensayos y puesta en marcha y la remodelación o acondicionamiento del local. Se estiman en total \$ 12.800.000

11.1.3 Capital de Trabajo. La inversión en capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo servuctivo.

Método del Déficit Acumulado: Este procedimiento estima período por período las necesidades de capital de trabajo ya que se tiene en cuenta los niveles crecientes en cuanto a costos de producción y gastos administrativos y de ventas que en suma arrojan los costos de operación del proyecto

11.1.4 Efectivo y Bancos. Con el fin de hacer pagos en efectivo se mantiene esta partida. El monto de esta asignación se calcula con base en los costos administrativos y de ventas; se puede sugerir que una doceava parte del costo total de operación, exceptuando las depreciaciones y la amortización de diferidos,

lo cual resulta una aceptable aproximación. Para el caso de ESTHETIC PLUS \$5.358.000 como inversión inicial para capital de trabajo.

11.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

En los que incurre el proyecto para adelantar su vida útil productiva, se clasifican en Directos e Indirectos

1.2.1 Materias primas. Para la prestación del servicio odontológico en todas sus especialidades la clínica requiere la siguiente materia prima por cada uno de los años de vida útil del proyecto

Cuadro 31. Materias primas

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO MES	COSTO ANUAL
RESINA		400.000	4.800.000
ANESTESIA	4 cajas	800.000	960.000
ALGINATO	4 bolsas	60.000	720.000
BRACKETS	40 juegos	800.000	9.600.000
ELASTICOS	10 juegos	100.000	1.200.000
ALGODÓN	5 paquetes	50.000	600.000
GASA	1 rollo		150.000
AGUJAS	2 cajas	40.000	480.000
DESINFECTANTES	5 botes	30.000	360.000
GUANTES	10 cajas	100.000	1.200.000
INOMEROS	2	400.000	4.800.000
			24.870.000

MATERIA PRIMA

AÑO	COSTO ANUAL
2009	24.870.000
2010	26.272.668
2011	27.754.446
2012	29.319.797
2013	30.973.434

Fuente. Este estudio

11.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS

11.3.1 Sueldos. Comprende los sueldos del personal que se estima según el estudio de la organización del proyecto contenido en la parte correspondiente al estudio técnico del mismo.

11.3.2 Prestaciones. Con el mismo criterio anotado anteriormente se calcula el monto de las prestaciones y apropiaciones sobre la nómina administrativa. Se trabaja con un factor prestacional del 21,83% y del 32,92% para apropiaciones

Cuadro 32. SUELDOS, PRESTACIONES Y APROPIACIONES

AÑO	SUELDOS	21,83%	32,92%
		PRESTACIONES	APROPIACIONES
2009	21.600.000	4.715.280	7.110.720
2010	22.818.240	4.981.222	7.511.765
2011	24.105.189	5.262.163	7.935.428
2012	25.464.721	5.558.949	8.382.986
2013	26.900.932	5.872.473	8.855.787

Fuente. Este estudio

- **Arrendamiento :** Para el local donde se ubica la clínica en la Ciudad de Ipiales se estima un costo mensual de \$ 1.000.000
- **Servicios:** Comprende este rubro los gastos por concepto de servicios publico como son agua, energía eléctrica, telefonía, aseo publico y vigilancia. Se estima un gasto mensual de \$ 300.000
- **Impuestos:** Los impuestos que anualmente la clínica debe pagar a la alcaldía municipal, cámara de comercio, sayco, acinpro, instituto departamental de salud se estiman en \$ 600.000 anuales
- **Seguros:** Comprende este rubro el costo de las primas de seguro de Incendio y anexos así como Sustracción de los bienes contenidos en la clínica
- **Mantenimiento:** Se estiman \$ 200.000 mensuales para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y maquinaria asi como del local donde funciona la clinica
- **Depreciaciones Administrativas:** se trata de la depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa. Se utiliza el método de depreciación por línea recta.
- **Amortización de Diferidos:** corresponde a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa. Se amortizan los diferidos a cinco años

11.4 GASTOS DE VENTAS

11.4.1 Costos de Comercialización. Entre los costos de comercialización podemos distinguir los siguientes: gastos de publicidad (diarios, revistas, radio, televisión). Como una de las estrategias de mercadeo en busca de incrementar el posicionamiento de la clínica es la publicidad se estiman \$500.000 mensuales para el año 2009

Cuadro 33. Ingresos

MES	2007	2008
ENERO	9.915.000	15.843.000
FEBRERO	11.265.000	12.960.000
MARZO	7.675.000	12.289.000
ABRIL	7.592.000	14.891.000
MAYO	10.248.000	10.735.000
JUNIO	13.183.000	13.275.000
JULIO	15.363.000	13.502.000
AGOSTO	12.017.000	15.065.000
SEPTIEMBRE	16.677.000	15.704.000
OCTUBRE	14.389.000	14.317.000
NOVIEMBRE	12.164.000	14.819.000
DICIEMBRE	15.419.000	14.389.000
	145.907.000	167.789.000

Fuente. Este estudio

Cuadro 34. PRESUPUESTO DE INVERSIONES INICIALES

PERIODO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
1.INVERSIONES FIJAS	-82.000.000					
2.INVERSIONES DIFERIDAS	-12.800.000					
3.CAPITAL DE TRABAJO	-5.358.000					
INVERSION DEL PROYECTO	-100.158.000					

Fuente. Este estudio

Cuadro 35. FLUJO DE INVERSIONES

Periodo Anual	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
Flujo Original de Inversiones	-100.158.000					
Mas Recurso de Crédito						
FLUJO AJUST. DE INVERSION	-100.158.000	0	0	0	0	0

Fuente. Este estudio

Cuadro 36. Flujo de producción

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	189.671.000	211.553.000	233.435.000	255.317.000	277.199.000
Menos Costos Totales	64.296.000	67.922.294	71.753.112	75.799.987	80.075.107
Margen Bruto antes de Imp.	125.375.000	143.630.706	161.681.888	179.517.013	197.123.893
Menos Impuestos (33%)	41.373.750	47.398.133	53.355.023	59.240.614	65.050.885
Utilidad o Perdida Neta	84.001.250	96.232.573	108.326.865	120.276.399	132.073.009
Menos reserva legal (10%)	8.400.125	9.623.257	10.832.687	12.027.640	13.207.301
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	75.601.125	86.609.315	97.494.179	108.248.759	118.865.708
Mas Depreciación	9.300.000	9.300.000	9.300.000	9.300.000	9.300.000
Mas Amortización Diferidos	2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000
Mas Reserva Legal	8.400.125	9.623.257	10.832.687	12.027.640	13.207.301
FLUJO AJUST. DE PRODUCCION	95.861.250	108.092.573	120.186.865	132.136.399	143.933.009

Fuente. Este estudio

11.5 EVALUACION FINANCIERA

La tarea fundamental de los analistas de proyectos es contribuir directa o indirectamente a que los recursos disponibles en la economía sean asignados en la forma más racional entre los distintos usos posibles.

Quienes deben decidir entre las diversas opciones de inversión o quienes deban sugerir la movilización de recursos hacia un determinado proyecto, asumen una gran responsabilidad, pues sus recomendaciones pueden afectar en forma significativa los intereses de los inversionistas (públicos o privados), al estimular la asignación de recursos hacia unos proyectos en detrimento de otros.

Antes que nada es preciso definir un patrón o norma que permita calificar las diferentes opciones de utilización de los recursos escasos, en sus usos más eficientes. La evaluación de proyectos es precisamente la metodología escogida para determinar las ventajas y desventajas que se pueden esperar de asignar o no recursos hacia objetivos determinados; y toma como punto de partida la organización, estudio y análisis de los diferentes factores de orden económico, técnico, financiero, administrativo e institucional considerados en la formulación del proyecto.

En efecto, la tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad. Es bien importante indicar lo que significa en términos económicos el concepto de invertir.

Por otro lado, el proceso de invertir se justifica en la expectativa de lograr excedentes; esto significa, que estaremos dispuestos a consumir menos hoy en la medida que los recursos liberados del consumo se coloquen en una actividad que pueda cubrir sus erogaciones económicas y, además, generar valores adicionales superiores en el futuro.

Dado que la inversión supone un sacrificio, es bien importante determinar con la mayor claridad posible si el proyecto de inversión generará o no los recursos suficientes que permitan justificar dicha privación. De ahí la importancia de la etapa de "formulación" en donde a través del estudio de los diferentes aspectos económicos, técnicos, administrativos, institucionales, políticos y ambientales se determina el monto de las inversiones, los costos de operación y, obviamente, los ingresos esperados, permitiendo así aplicar criterios conducentes a establecer la calidad, conveniencia y oportunidad del proyecto.

En consecuencia, el proceso de evaluación del proyecto consiste en determinar hasta qué punto se justifica el sacrificio de inversión por efecto de los resultados que se esperan obtener al confrontar las erogaciones con los ingresos, esto

significa finalmente que la evaluación se orienta a determinar la rentabilidad de la inversión.

Todo inversionista antes de asignar recursos hacia determinado propósito tiene en mente que el sacrificio económico que realiza se vea compensado con el mayor rendimiento sobre su inversión, esto se conoce con el nombre costo de capital o tasa mínima atractiva de rendimiento TMAR o TIO tasa de interés de oportunidad; por debajo de esta tasa no se puede invertir porque no se compensaría el costo de oportunidad de los promotores del proyecto.

Para determinar la TIO que se va a constituir en la base fundamental del proyecto en su etapa evaluativa, se tiene en cuenta dos aspectos que sirven para determinar la tasa de interés nominal a precios corrientes:

- Tasa de interés en el mercado financiero (DTF). La cual se concede por depósitos a termino fijo (9,43% E.A.) efectivo anual.
- El tipo de proyecto y su entorno GENERICO en cuanto se refiere al comportamiento de la demanda y la oferta, nivel de inversión, el impacto de entorno social, cultural, tecnológico, ambiental, etc., es decir proyectos con niveles crecientes de demanda como el que se presenta con niveles considerables de competencia hacen que el riesgo a la inversión se incremente al igual el monto de la inversión es otro factor que influye en que el riesgo se incremente ostensiblemente. Se fija por lo anterior una prima al riesgo de 20,57%
- 10% de prima al riesgo analizando el comportamiento del entorno genérico y específico del proyecto, para determinar nuestra tasa referencial (Tasa de Internes de Oportunidad).

$$\begin{aligned} \text{TIO} &= \text{DTF (TIB)}. + \text{PRI} \\ \text{TIO} &= 9,43\% \text{ EA.} + 20,57\% = 30\% \\ \text{TIB} &: \text{Tasa interés bancaria} \\ \text{PRI} &: \text{Premio al riesgo de inversión} \end{aligned}$$

11.5.1 Indicadores de rentabilidad financiera:

11.5.1.1 Valor presente neto (VPN): Se define como la diferencia del valor presente de los ingresos menos el valor presente de los egresos y utiliza los siguientes criterios de decisión:

$$VPN_{(0)}(i) = \Sigma VPI_{(0)}(i) - \Sigma VPE_{(0)}(i)$$

VPN = Valor presente neto

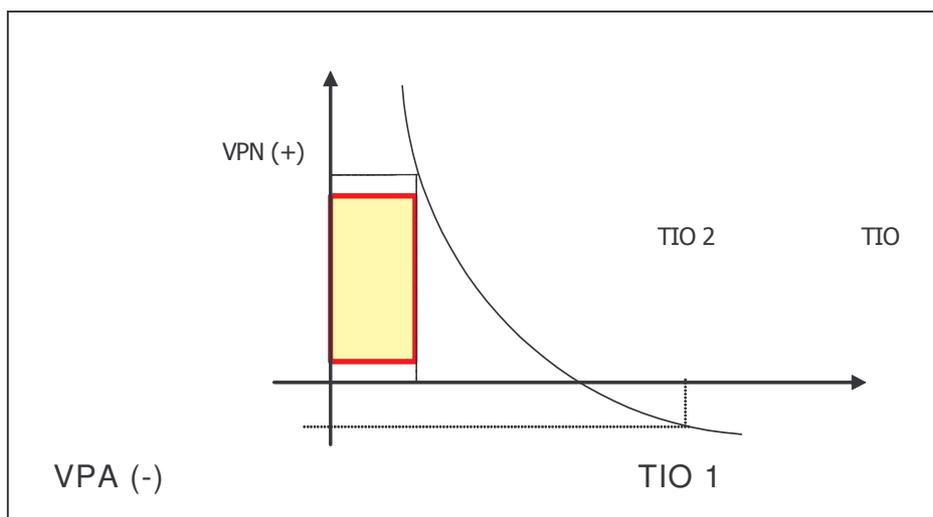
VPI = Valor presente neto ingresos

VPE = Valor presente neto egresos

i = Tasa de interés – TIO

(0) = Periodo de evaluación (periodo cero)

Gráfica 16. Valor Presente Neto



Fuente: Esta investigación.

Criterios: Si $VPN > 0$: viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia a favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Si $VPN < 0$: el proyecto no es viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy, los egresos superan a los ingresos.

Si $VPN = 0$: la decisión es de indiferencia.

11.5.1.2 Tasa interna de retorno. Es una tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero, por lo tanto surte un efecto neutro, igualando el valor presente de los ingresos con el de los egresos, por lo tanto se dice que la TIR es la verdadera tasa de rendimiento del proyecto.

$$\text{Si } \text{VPN}_{(0)}(i) = \Sigma \text{VPI}_{(0)}(i) - \Sigma \text{VPE}_{(0)}(i)$$

$$\text{Si } i = \text{TIR}$$

$$0 = \Sigma \text{VPI}_{(0)}(\text{TIR}) - \Sigma \text{VPE}_{(0)}(\text{TIR})$$

$$\Sigma \text{VPE}_{(0)}(\text{TIR}) = \Sigma \text{VPI}_{(0)}(\text{TIR})$$

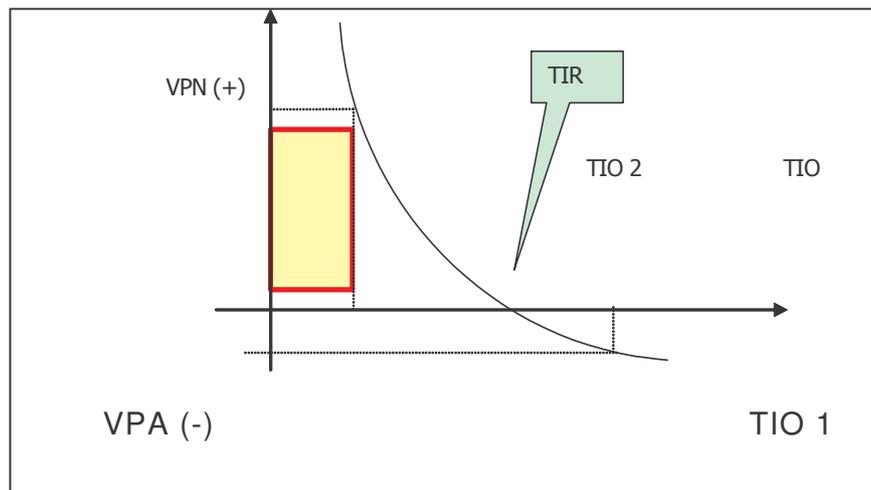
Este método utiliza los siguientes criterios de decisión:

Si la $\text{TIR} > \text{TIO}$: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero del inversionista dado por la TIO.

Si la $\text{TIR} < \text{TIO}$: el proyecto debe ser rechazado, por cuanto no compensa el costo de oportunidad.

Si la $\text{TIR} = \text{TIO}$: la decisión es de indiferencia pues solo alcanza a igualar el costo de oportunidad.

Gráfica 17. Tasa Interna de Retorno -TIR.



Fuente: Esta investigación.

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA TIR

$$TIR = r_o + (r_s - r_o) \left\{ \frac{VPN_{r_o}}{VPN_{r_o} - VPN_{r_s}} \right\}$$

- . r_o : Tasa menor involucrada
- . r_s : Tasa mayor involucrada
- . VPN: Valor Presente neto

11.5.1.3 Relación beneficio costo. Se define como el cociente de dividir el valor presente de los ingresos sobre el valor presente de los egresos.

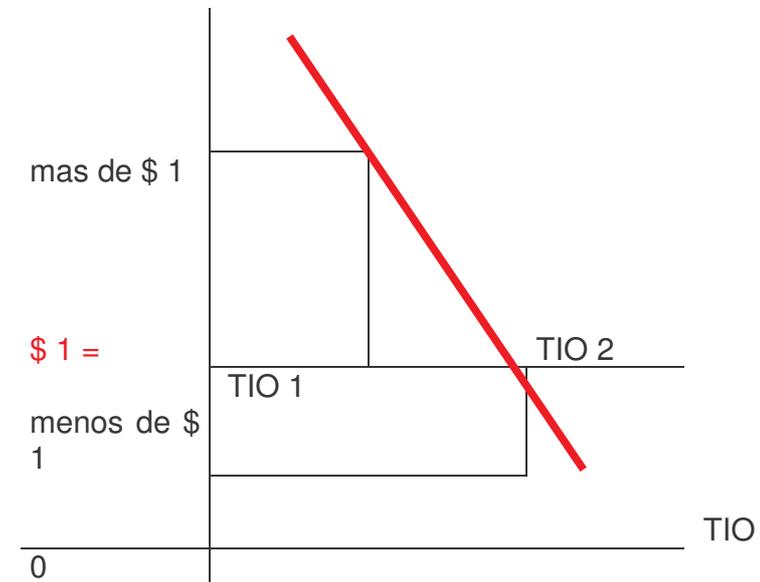
$$RBC_{(0)}(i) = \frac{\sum VPI_{(0)}(i)}{\sum VPE_{(0)}(i)}$$

Si la relación Beneficio Costo es > 1 el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas.

Si la RBC es < 1 el proyecto debe ser rechazado porque un peso invertido en el proyecto, este está generando sumas menores a pesos de hoy.

Si la RBC = 1, el criterio es de indiferencia, por cuanto el VPI es igual al VPE.

Gráfica 18. Relación Beneficio – Costo



Fuente: La Presente Investigación.

Cuadro 37. RESULTADOS INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA:

FLUJO NETO DE CAJA						
Periodo anual	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
1. FLUJO AJUST. INVERSION	- 100.158.000	0	0	0	0	0
2. FLUJO AJUST. PRODUCCION		95.861.250	108.092.573	120.186.865	132.136.399	143.933.009
F N C	- 100.158.000	95.861.250	108.092.573	120.186.865	132.136.399	143.933.009

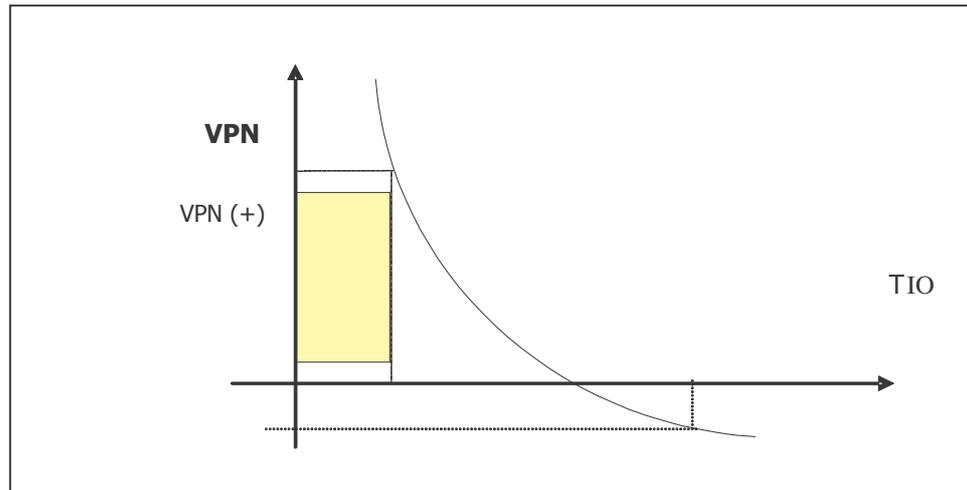
Cuadro 38. Indicadores de rentabilidad financiera

FLUJOS DE CAJA					
BASE	2009	2010	2011	2012	2013
100.158.000 -	95.861.250	108.092.573	120.186.865	132.136.939	143.933.009
VPN =	\$ 177.276.676				
TIR =	102,60%				
RBC =	\$ 2,77				
PRI =	AÑO 2				

Fuente. Este estudio

VPN \$177.276.676: el Proyecto se considera viable financieramente, por cuanto a pesos de hoy los ingresos superan a los egresos, esa diferencia en favor del proyecto conocida como excedentes monetarios favorables ratifican la viabilidad financiera del proyecto.

Grafica 19. Valor Presente Neto



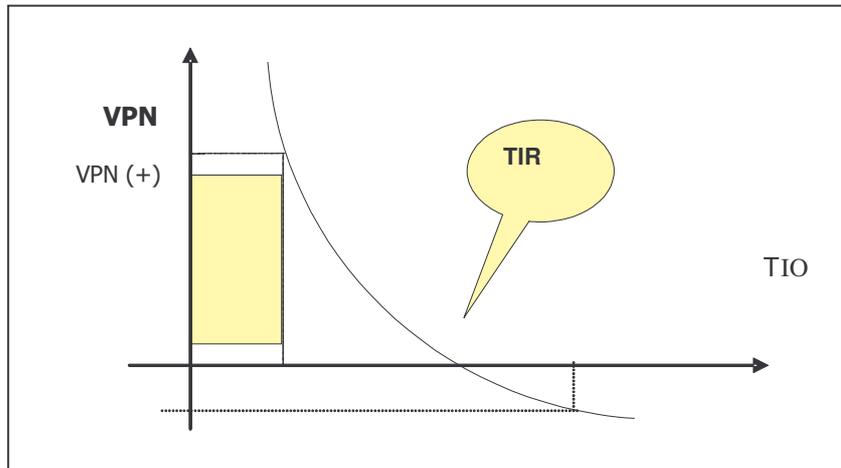
Fuente: Esta investigación.

FORMULA PARA EL CÁLCULO DE LA TIR

$$TIR = r_o + (r_s - r_o) \left\{ \frac{VPN_{r_o}}{VPN_{r_o} - VPN_{r_s}} \right\}$$

TIR = 102,60% > TIO del 30%: el proyecto es viable financieramente, pues a esta tasa de interés se compensa el costo de oportunidad del dinero de los inversionistas dado por la TIO del 30%.

Grafica 20. Tasa Interna de Retorno -TIR.



Fuente: Esta investigación.

La relación Beneficio Costo es de \$ 2,77 > 1 entonces el proyecto es viable financieramente por cuanto a pesos de hoy, un peso invertido genera una suma mayor es decir excedentes monetarios a favor de los inversionistas de 1,77 por cada peso invertido-

El PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión): Tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

Tomando las cantidades que arroja la aplicación del **método de VPN** del inciso anterior, es decir los flujos descontados, determinaremos el TRI mediante una mecánica simple de resta sucesiva hasta que tengamos una cifra positiva, la que se aprecia hasta el AÑO 2

11.6 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Hasta ahora se ha venido realizando la evaluación financiera del proyecto en condiciones de certidumbre, o sea suponiendo que existe una elevada probabilidad de que las distintas variables se van a comportar según lo estimado y proyectado con los estudios DE MERCADO, TÉCNICO y FINANCIERO.

Sin embargo, debemos ser conscientes de que muchos de los factores estudiados no son controlables por parte del proyecto y pueden variar con el transcurso del tiempo.

En otras palabras, siempre que se trate de prever o predecir eventos futuros existe algún grado de incertidumbre respecto al comportamiento de las variables y esto dificulta la toma de decisiones.

Debido a esta situación conviene contemplar posibles modificaciones en aquellas variables que se consideran de mayor incidencia para el proyecto ya sea el rubro de ingresos o en el de costos. Para efectuar este tipo de variaciones se puede realizar un análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad consiste en establecer los efectos producidos en el valor presente neto y en la tasa interna de rendimiento, al introducir modificaciones en la variables que tienen influencia en los resultados del proyecto.

La sensibilidad del proyecto es establecida con respecto a la variable ingresos ya que se necesita determinar y cuantificar qué tan sensible es la tasa interna de rendimiento o el valor presente neto a disminuciones en el ingreso del proyecto

De acuerdo con el grado de certeza se puede fijar la disminución porcentual, en un 10%. La diferencia entre los nuevos valores que se obtengan y los valores originales indican la SENSIBILIDAD DEL PROYECTO en relación con los cambios efectuados.

Mediante este método lo que se hace en realidad es elaborar nuevos FLUJOS DE CAJA a los cuales se les calcula los diferentes indicadores de rentabilidad financiera. Posteriormente se preparan gráficos con base en los resultados obtenidos con el fin de facilitar su interpretación.

Una vez identificadas las variables a modificar y definido el porcentaje de modificación, deben hacerse los ajustes correspondientes en los flujos respectivos hasta obtener un nuevo flujo que llamaremos flujo bajo escenario de riesgo o FLUJO DE SENSIBILIDAD.

A este nuevo flujo se le calculan los indicadores de rentabilidad financiera y se compara sus variaciones respecto a los resultados originales. Posteriormente se elabora la representación grafica de la sensibilidad del proyecto.

Cuadro 39. FLUJO DE PRODUCCION

Años	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
Ventas		151.736.800	169.242.400	186.748.000	204.253.600	221.759.999
Menos Costos Totales		64.296.000	67.922.294	71.753.112	75.799.987	80.075.107
Margen Bruto antes de Imp.		87.440.800	101.320.106	114.994.888	128.453.613	141.684.893
Menos Impuestos (33%)		28.855.464	33.435.635	37.948.313	42.389.692	46.756.015
Utilidad o Perdida Neta		58.585.336	67.884.471	77.046.575	86.063.921	94.928.878
Menos reserva legal (10%)		5.858.534	6.788.447	7.704.658	8.606.392	9.492.888
UTILIDAD POR DISTRIBUIR		52.726.802	61.096.024	69.341.918	77.457.528	85.435.990
Mas Depreciacion		9.300.000	9.300.000	9.300.000	9.300.000	9.300.000
Mas Amortizacion Diferidos		2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000
Mas Reserva Legal		5.858.534	6.788.447	7.704.658	8.606.392	9.492.888
FLUJO AJUST. DE PRODUCCION		70.445.336	79.744.471	88.906.575	97.923.921	106.788.878

FLUJO NETO DE CAJA

Periodo anual	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2013
Concepto						
1.FLUJO AJUST. INVERSION	-100.158.000	0	0	0	0	0

2.FLUJO AJUST. PRODUCCION		70.445.336	79.744.471	88.906.575	97.923.921	106.788.878
FLUJO NETO DE CAJA	-100.158.000	70.445.336	79.744.471	88.906.575	97.923.921	106.788.878

FLUJOS DE CAJA

BASE	2009	2010	2011	2012	2013
- 100.158.000	70.445.336	79.744.471	88.906.575	97.923.921	106.788.878

VPN =	\$ 104.731.296
TIR =	74,74%
RBC =	\$ 2,05
PRI =	AÑO 2

Fuente. Este estudio

Observando el comportamiento de los indicadores de rentabilidad en el análisis de sensibilidad se determina y cuantifica que el proyecto NO ES SENSIBLE y soporta un supuesto cambio en los ingresos reduciéndolos en un 10%.

No es sensible por lo tanto continua generando indicadores de rentabilidad favorables para los proyectistas

11.7 IMPACTOS SOCIO ECONOMICOS

El objetivo final del proyecto desde el punto de vista económico y social es el de contribuir a mejorar la calidad de vida o el bienestar de la población en la región. Por esta razón, es importante no solamente evaluar el rendimiento financiero de la inversión sino también el impacto que causaría en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la región, los funcionarios y sus familias y así mismo la comunidad de la Ciudad de Pasto a donde va dirigido inicialmente el proyecto.

El impacto social del proyecto se visualiza en la percepción local de los habitantes, pues se trata de constituir en la región una empresa con visión futurista, donde los funcionarios y sus familias tendrán la oportunidad de abrir nuevos mercados si se independizan en un futuro y percibir mayores ingresos para bien de su progreso.

Esta situación permite identificar la importancia del proyecto en el municipio de Pasto y el impacto social que se genera, pues se trata de una región cuyas características permiten el montaje de este tipo de proyectos

En resumen algunas variables del impacto social para la región son:

- Mejorar las condiciones de vida de la población.
- Aumento de la producción con generación de mayores fuentes de trabajo.
- Capacitación de los trabajadores.
- Generación de mejores condiciones de salud.
- La tecnología aplicada generará un punto de partida para estructurar la empresa
- La creación de un ambiente empresarial para el sector en la región
- Ofrecimiento de un producto con excelentes características higiénicas y sanitarias a favor de los consumidores.

11.8 ASPECTOS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

11.8.1 Aspectos generales. La grave crisis ambiental merece medidas objetivas de solución a dicho problema, por ello se necesita promover tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente, desarrollar diálogos ambientales participativos, arborización de calzadas y avenidas, programas de reforestación, evitar al máximo el uso de productos biodegradables, implementar planes de desarrollo sustentable, y sobre todo evitar la erosión de la superficie terrestre, contaminación

de aguas y control de desechos industriales, protegiendo además la flora y la fauna nativa.

No puede seguirse manifestando que los recursos naturales son ilimitados, la conservación de éstos depende de la educación del hombre respecto a su visión de la naturaleza, que debe estar en armonía con los aspectos sociales, económicos y culturales.

La elaboración de estudios de impacto ambiental, en nuestros días, constituye un requisito complementario indispensable en todo proyecto de desarrollo. Debe considerarse en industrias, como agroindustrias y construcciones, ya que pueden generar externalidades negativas en su ejecución u operación.

Los estudios de impacto ambiental deben ser elaborados con base de:

11.8.1.1 Definición de Estudio del Impacto Ambiental. Constituye el proceso de estudio técnico y multidisciplinario que se lleva a cabo sobre el medio físico, biológico y socioeconómico de un proyecto propuesto, con el propósito de conservar, proteger, recuperar y/o mejorar los recursos naturales existentes, culturales y el medio ambiente en general, así como la salud y calidad de vida de la población.

11.8.1.2 Objetivo de la Evaluación del Impacto Ambiental:

- Identificar, predecir y describir los efectos negativos y de beneficio de un proyecto propuesto.
- Deber ser comunicado en lenguaje sencillo y comprensible por la comunidad y por el nivel de decisorio.
- Los beneficios y desventajas deberán ser identificados con base en criterios relevantes a las comunidades afectadas.
- Descripción técnica de las características y actividades del proyecto.
- Impactos ambientales significativos de las actividades propias del proyecto.
- Evaluación del medio ambiente del Proyecto y descripción de su área de influencia.
- Ámbito geográfico y aspectos bióticos y abióticos del área de estudio del Proyecto.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en la flora.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en la fauna.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en los suelos.
- Caracterización de los impactos ambientales potenciales en los recursos hídricos superficiales y subterráneos.
- Caracterización de los impactos potenciales en la calidad del aire.
- Caracterización de los impactos potenciales en la calidad del paisaje.
- Caracterización de los impactos potenciales en los aspectos socioeconómicos.

- Caracterización de los impactos ambientales en relación con el patrimonio cultural.
- Tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Uso de tecnologías alternativas apropiadas y adaptadas.

11.8.1.3 Plan de Implementación de las Medidas de Mitigación:

- Coordinación con instituciones públicas.
- Establecimiento de medidas de atenuación adecuadas.
- Desarrollo de un plan de contingencia.
- Desarrollo de un programa de higienes y salud ocupacional.
- Desarrollo de un programa de Educación Ambiental.
- Programa de mantenimiento y tratamiento de los desechos líquidos sólidos.
- Evaluación económica de las medidas propuestas
- Determinación de los costos de cada actividad y proceso
- Creación de un fondo ecológico para mejorar las condiciones ambientales del área e influencia del proyecto y de su entorno.

11.8.1.4 Plan de Monitoreo Ambiental:

- Supervisión y mantenimiento de obras de proceso.
- Aplicación de normas de calidad ambiental.
- Evaluación Técnica-Legal del estudio de impacto ambiental por las autoridades correspondientes.

Dada la importancia de la conservación del medio ambiente y en consideración a la Ley 99 de 1993 donde se establece con carácter obligatorio, la realización de estudios de impacto ambiental para toda clase de proyectos de infraestructura y producción de bienes y servicios, a continuación se presentan los lineamientos generales bajo los cuales se plantea el manejo ambiental que tendrá el proyecto en su etapa de operación.

11.8.2. Identificación de efectos ambientales negativos y acciones de mitigación:

11.8.2.1 Aguas Residuales. La contaminación ambiental que puede producirse se encuentra relacionada con las aguas residuales provenientes del proceso.

Para el tratamiento de estos residuos líquidos se implantara un sistema de tratamiento convencional que cumpla con el Decreto 1594 de 1984 del ministerio de salud, que dicta normas para los vertimientos. En el se establece que el 80% de la carga contaminantes debe ser absorbida por el sistema de tratamiento y el 20% se dispondrá hacia una red de alcantarillado, este sistema controlará los siguientes parámetros.

- ✓ DBO
- ✓ Materia Orgánica
- ✓ Sólidos en Suspensión
- ✓ Grasa y Aceites
- ✓ Temperatura
- ✓ pH

11.8.2.2 Emisiones Atmosféricas. Bajo las condiciones actuales en que se presenta la concepción y desarrollo del proyecto, este no genera emisiones atmosféricas que puedan afectar el medio ambiente. No obstante, en el caso de establecer otro sistema en la prestación del servicio o si hacia el futuro se considere demandar la adquisición de equipos como una caldera, es necesario considerar que el tratamiento de emisiones atmosféricas, tendrá que sujetarse a los parámetros establecidos en la normatividad vigente, específicamente en los Decretos 02/82 y 948/95 del Ministerio de Salud.

11.8.2.3 Residuos Sólidos. En la construcción e instalación del proyecto se generan desechos los cuales serán evacuados a los botaderos que la Alcaldía Municipal disponga

El manejo interno y la recolección de desechos sólidos se llevaran a cabo bajo el decreto 695/88 sobre disposiciones sanitarias de residuos sólidos municipales. Clasificación de los residuos orgánicos e inorgánica.

En cuanto al manejo interno se establecerán códigos de colores para los recipientes de basura con el fin de clasificar el material reciclable y desechable.

11.8.2.4 Ruido Ambiental. Para el manejo de ruido se tendrá en cuenta el Decreto 0832 de 1983 del Ministerio de Salud la Ley 09 de 1979 en la cual se formula los parámetros permisibles de ruido.

Cuadro 40. Intensidad de Ruido Permisible

Zonas Receptoras	Nivel de Permisi3n Sonora en DB (A)	
	Periodo Diurno 7:00 AM –9:00 PM	Periodo Nocturno 9:00 PM – 7:00 AM
Zona I Residencial	65	45
Zona II Comercial	70	60
Zona III Industrial	75	75
Zona IV De Tranquilidad	45	45

Fuente: Instituto Departamental de Salud

12. CONCLUSIONES

La empresa debe adoptar el plan de acción propuesto dado que los objetivos de las estrategias de mercadeo se lograrán con la rigurosa aplicación del plan

Es importante diseñar un adecuado plan de visitas de inserción y promoción de la clínica al mercado objetivo así como a las empresas del sector público y privado presentando a los actuales y posibles clientes una propuesta profesional

El mercado de los servicios odontológicos en cuanto a precios presenta variabilidad, por lo tanto y de acuerdo a los resultados de la matriz de perfil competitivo el precio es la variable que se debe manejar adecuadamente mediante una política estratégica de precios

La creación de un sitio web para brindar información clara y detallada de la clínica, sus servicios, procesos y aspectos institucionales de la empresa es una herramienta fundamental dentro de la estrategia de comunicación para lograr incrementar los niveles de posicionamiento

El diseño del video institucional es una herramienta importante para generar recordación e identificación de la empresa y sus productos

Dentro de las estrategias de servicio se debe definir la política de crédito y forma de pago

Organizar las funciones y al personal para facilitar el servicio, la obtención de citas y la organización de las tarjetas por paciente, buscando facilitar el proceso.

Se debe institucionalizar el servicio de postventa a través de llamadas telefónicas confirmando la satisfacción del cliente y recibir a la vez sugerencias para el mejoramiento del procedimiento y del servicio.

La empresa es viable desde el punto de vista de mercado, pues existe demanda potencial insatisfecha determinada, además por que las posibilidades de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la misma desde el punto de vista de mercado son excelentes.

Analizando la instalación de la clínica en Ipiales y sus componentes de mercado, técnicos y financieros se puede concluir que esta puede trabajar bajo óptimas condiciones.

Desde el punto de vista técnico, la tecnología, el recurso humano y los procesos, no constituyen una limitante para la empresa.

La conformación de una Empresa como forma jurídica para la operación futura de la empresa, constituye la mejor opción por cuanto permitirá el desarrollo de una base empresarial comprometida

El costo total de inversión es de \$ 100.158.000 los cuales el 100%% se financiarán con recursos propios

Evaluated la empresa con base en la proyección de los estados financieros y la aplicación de indicadores de viabilidad, TIR, VPN, RBC, PRI se concluye que la misma es viable desde el punto de vista financiero, presenta atractivos beneficios económicos desde el punto de vista del inversionista y de la inversión. Desde el punto de vista de la inversión la tasa interna de retorno es del 102,60% en términos corrientes, el Valor presente neto alcanza una cifra positiva de \$177.276.676 y una RBC de \$2,77.

Desde el punto de vista económico y social permite identificar que los principales beneficios cuantificables de la empresa se relacionan con el incentivo al incremento en la servucción odontológica y la generación de empleo directo e indirecto, valores económicos que permiten a las personas vinculadas con el proyecto, determinar la eficiencia de sus inversiones en términos de los beneficios económicos y sociales.

Le empresa contribuye a la generación de empleo y valor agregado regional y se constituye en una empresa demostrativa para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales en la región y en la ciudad de Ipiales.

Además de los benéficos mencionados y determinados para efectos de la evaluación económica y social, también se consideran que existen beneficios adicionales que definen a la empresa como “un excelente detonador” de desarrollo económico y social para el Municipio de Ipiales

13. RECOMENDACIONES

IncurSIONAR en nuevos nichos o segmentos de mercado tanto en Ipiales como en el Departamento

Ampliar el mercado objetivo y mas adelante el portafolio de productos

Mejorar los procesos y posicionarse en e mercado

Analizar la estructura organizacional y la forma asociativa ya que estos dos factores son importantes para el futuro de la empresa

Implementar el plan de negocio diseñado ya que se constituye en herramienta fundamental para incrementar los niveles de posicionamiento y competitividad

BIBLIOGRAFIA

SENA – REGIONAL NARIÑO, Cartilla Plan de Negocios. Pasto: 2004 108 p.

CASTRO, Raúl, MOKATE Karen, FONTAINE, Ernesto. Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión, Universidad de los Andes. Ediciones UNIANDES, Facultad de Economía, Segunda reimpresión, ALFAOMEGA, Bogotá: 2005.

MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos. Localización, Identificación, Formulación y Evaluación, Bogotá: MB Editores, 2001 100p.

MOKATE, Karen Marie. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, BID, BIBLIO Clase, Bogotá: MCGRAW – Hill, 2000. 300 p.

PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO, Pasto: 2008 – 2011

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA CLINICA ESTHETIC PLUS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO

OBJETIVO: Conocer aspectos relacionados con el servicio odontológico que presta la CLINICA ODONTOLOGICA "ESTHETIC PLUS", así mismo evaluar sus servicios profesionales

QUESTIONARIO

1. Como Ud. llego a nosotros:

- e. Referido
- f. Por Guía o Indicación
- g. Por Anuncio
- h. Por Publicidad

2. Como clasifica nuestras instalaciones:

- e. Optimas
- f. Buenas
- g. Razonables
- h. Malas

3. ¿Cómo fue la atención que le dispensaron?

- f. Especial
- g. Esmerada
- h. Cordial
- i. Profesional
- j. Fría....no me llamo la atención.

4. En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestro servicio?

- e. Rápido
- f. Normal
- g. Demorado
- h. Adecuado para el trabajo realizado.

5. En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?

- e. Razonables
- f. Altos
- g. Bajos
- h. Apropriados a la cantidad de servicios ejecutados

6.Cuál es su opinión, en cuanto a las informaciones que le fueron dadas?

- d. Satisfactorias
- e. Razonables
- f. Limitadas..... No excedieron mis expectativas.

7.Cuál es su parecer, comparándonos con otros profesionales o entidades prestadoras del servicio de salud que lo/a hayan atendido antes, en cuanto a Calidad del servicio, precios, infraestructura (Consultorio-Clínica), tiempo de espera,etc.?

- d. Mejor
- e. Igual
- f. Inferior.....no percibí diferencia significativa.

8. En lo relacionado con los resultados del trabajo de ESTHETIC PLUS:

- d. Esta satisfecho
- e. Supero sus expectativas
- f. No me satisfizo.

9. En lo relacionado al tiempo total dispensado:

- d. Podría haber sido menor
- e. Fue razonable
- f. Fue muy largo.

10. Por lo que pudo observar, ESTHETIC PLUS está:

- e. En evolución
- f. Esta estable
- g. En declinación
- h. No percibió nada.

11. Por lo que esperaba, el trabajo de ESTHETIC PLUS se clasifica como:

- d. Superior
- e. Normal
- f. Inferior.

12. Ud. recomendaría los servicios de ESTHETIC PLUS a sus amigos y parientes?

- d. Seguramente
- e. Si le preguntan, Si
- f. No nos recomendaría

13. En escala de 1 a 5 como calificaría en general el servicio recibido de parte de ESTHETIC PLUS

14. En escala de 1 a 5 en que lugar de importancia ubicaría a ESTHETIC PLUS comparándola con los otros consultorios o clínicas odontológicas de la Ciudad de Ipiales

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

15. Seguirá usted solicitando los servicios profesionales de ESTHETIC PLUS

- Si _____
- No _____