

ANALISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN
DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS, SAN JUAN DE PASTO,
AÑO 2003.

CLARA INÉS ORTEGA GUERRA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

ANALISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN
DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS, SAN JUAN DE PASTO,
AÑO 2003.

CLARA INES ORTEGA GUERRA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas

Asesor

Magister. ARSENIO HIDALGO TROYA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2004

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Dr. José Luis Benavides (Jurado)

Dr. Julián Bedoya Arboleda (Jurado)

San Juan de Pasto,

DEDICATORIA

A Dios, mi guía y la luz que ilumina mi camino.

A mis Padres, los seres más importantes en mi vida,
quienes con su infinito amor y apoyo son un impulso
para seguir adelante.

A mis hermanas, de quienes recibí fortaleza.

A mis Abuelos Maternos, sé que desde el cielo
me envían sus bendiciones para el logro de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Magíster ARSENIO HIDALGO TROYA, Asesor DEL Trabajo de Grado.

Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados Universidad de Nariño nuestra Alma Mater.

Especialista JESÚS ANDRES VILLOTA RAMÍREZ

Docentes Postgrado Especialización en Finanzas IV promoción

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. FORMULACION DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.1.1. Formulación del Problema	25
1.2. OBJETIVOS	25
1.2.1. Objetivo General	25
1.2.2. Objetivos Específicos	25
1.3. JUSTIFICACIÓN	26
1.4. MARCO DE REFERENCIA	27
1.4.1. Marco Teórico	27
1.4.2. Marco Conceptual	36
1.5. METODOLOGÍA	39
1.5.1. Tipo de Investigación	39
1.5.2. Método	39
1.5.3. Técnicas para la recolección y análisis de la información	40
2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS	42
2.1. EVALUACIÓN GERENCIA	43
2.2. EVALUACIÓN COMERCIAL	51
2.3. ANALISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA ACTUAL	58
2.3.1. Razones de Liquidez	61
2.3.2. Razones de Actividad	63
2.3.3. Razones de Rentabilidad	63
2.3.4. Razones de Apalancamiento	63
2.3.5. Análisis del Manejo Contable de la Clínica Crear Sonrisas	65
3. VALORACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS	69
3.1. ESTUDIO FINANCIERO	69
3.2. INVERSIONES Y COSTOS	71
3.3. PROYECCIONES FINANCIERAS	72
3.3.1. Presupuesto de Ingresos	73
3.3.2. Presupuesto de Gastos	74
3.4. EVALUACIÓN	75

4.	ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL DE LA CLINICA ODONTOLOGICA CREAM SONRISAS	87
4.1.	REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
4.1.1.	Principios Corporativos	88
4.1.2.	Visión Corporativa	89
4.1.3.	Misión	90
4.2.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y COMERCIALES	90
4.2.1.	Estrategias de Mejoramiento Administrativo	90
4.2.2.	Estrategias de Mejoramiento Financiero	110
4.2.3.	Estrategias de Mejoramiento Comercial	111
5.	CONCLUSIONES	134
6.	RECOMENDACIONES	138
	BIBLIOGRAFÍA	139
	ANEXOS	141

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Funciones Básicas de la Gerencia	43
Cuadro 2. Número de Pacientes Odontológicos. Crear Sonrisas. Año 2003	55
Cuadro 3. Balance Inicial Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2003	59
Cuadro 4. Estado de Resultados Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2003	60
Cuadro 5. Presupuesto de Inversiones Proyecto de Ampliación Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2004	70
Cuadro 6. Presupuesto de Ingresos Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2004	74
Cuadro 7. Presupuesto de Gastos Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2004	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Clínica Odontológica Crear Sonrisas 2004	96

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Perfil de Capacidades Internas. Clínica Odontológica Crear Sonrisas	142
Anexo B. Parámetros Operacionales. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	147
Anexo C. Parámetros Macroeconómicos. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	148
Anexo D. Supuestos Operacionales. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	149
Anexo E. Deuda. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	150
Anexo F. Balance General Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	151
Anexo G. Modelo de Activos Fijos. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	152
Anexo H. Corrección Monetaria. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	155
Anexo I. Capital de Trabajo. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	156
Anexo J. Estado de Perdidas y Ganancias Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	157
Anexo K. Flujo de Caja Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	158
Anexo L. Estructura de Capital. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	159
Anexo M. Flujos Futuros del Proyecto. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas	160

GLOSARIO

ADMINISTRACION FINANCIERA: Fase de la administración general, tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital, obtención de créditos, la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la interpretación de información para tomar decisiones.

ANALISIS FINANCIERO: Datos financieros que pueden utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar productividad y determinar el financiamiento adicional.

COSTO BENEFICIO: Permite seleccionar la inversión analizando los desembolsos desde el punto de maximizar los beneficios para una comunidad.

ESTADOS FINANCIEROS: Documentos que muestran la situación económica de una empresa a una fecha determinada y que proporcionan informes periódicos sobre el desarrollo de la misma

ESTRUCTURA DE ACTIVOS: Cantidad de dinero que comprende los activos circulantes y fijos manteniendo niveles óptimos de cada uno.

ESTRUCTURA DE CAPITAL: Se ocupa del pasivo y el capital, de la composición más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo, así como de sus fuentes.

PLANEACION FINANCIERA: Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una Empresa, pronósticos y metas económicas para alcanzar tomando en cuenta los medios que se tienen y se requieren para lograrlas.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Técnica empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Es el momento económico de una empresa en el que no genera ni utilidad ni pérdida.

RENDIMIENTO DE INVERSIÓN: Mide la eficiencia total de la administración en obtener utilidades a partir de los activos disponibles

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO: Se conoce también como tasa interna de retorno y se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial de un proyecto.

VALOR PRESENTE NETO: Se calcula sustrayendo la inversión inicial al valor presente de las entradas de efectivo descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa.

CIRUGÍA ORAL, MAXILOFACIAL Y ORTOGNATICA: Especialidad que corrige por medio de técnicas quirúrgicas, enfermedades de los dientes, de los maxilares y de los tejidos blandos que no tienen otra posibilidad de tratamiento.

ENDODONCIA: Especialidad que hace relación con la cámara y los conductos alojados en la corona clínica y en las raíces de dientes y molares, cavidades en donde se encuentra alojada la pulpa dentaria. Elimina los residuos de la pulpa dentaría y alisa las paredes de la cámara y conductos

IMPLANTOLOGIA: Técnica que sustituye a las raíces naturales de los dientes; éstos permiten el reemplazo no removible de los dientes en los maxilares que los han perdido.

ODONTOLOGÍA GENERAL: Tratamiento de calzas (resinas, fotocurado), exodoncias, sellantes, profilaxis (limpieza de dientes), detartraje, fluorización, revelado de placa bacteriana.

ODONTOPEDIATRIA: Técnicas de la odontología a los pacientes en edades tempranas

ORTODONCIA: Conjunto de medidas terapéuticas, encaminadas a reestablecer el correcto ordenamiento de los órganos dentarios.

PERIODONCIA: Mantenimiento en condiciones biológicas de los tejidos de soporte de los dientes a los huesos maxilares.

PROSTODONCIA: Reemplazar los tejidos dentarios perdidos por materiales inertes biocompatibles, estéticos y resistentes a la función masticatoria, prótesis parciales, totales, removibles, fijas, coronas (metal porcelana, porcelana)

RAYOS X. Radiografías Periapicales de Perfil y Panorámicas, Fotográfica Clínica, Modelos de Estudio y Paquete de Ortodoncia

RESUMEN

El trabajo que se presenta tiene como propósito fundamental, el contribuir al proceso de desarrollo empresarial en todas sus etapas, el conocer una empresa, diagnosticarla mediante métodos de valoración y darle posibles soluciones a través de estrategias con el fin de consolidarla y darle sostenibilidad en el tiempo.

El presente estudio buscó ser una herramienta de toma de decisiones para la Gerencia, permitirá demostrar el éxito o fracaso de la entidad de manera tangible a través de las proyecciones financieras.

Así mismo el diseño de estrategias de mejoramiento administrativo, financiero y comercial permitiéndole a la empresa su posicionamiento, su eficacia, competitividad, rentabilidad, etc.

Se trata de la Clínica Odontológica CREAR SONRISAS ubicada en la Cra. 20ª 16 79 en la ciudad de Pasto, inicialmente se constituye como una sociedad el 7 de enero de 2003 por las odontólogas EDITH OÑATE y FANNY LUCIA BEDOYA, propietaria y gerente, por problemas entre las partes la sociedad fue disuelta en junio del mismo año.

Crear Sonrisas Clínica Odontológica Especializada de carácter privado, finalidad prestar servicios odontológicos integrales como: odontología y ortodoncia preventiva además crear conciencia en los pacientes sobre las enfermedades bucales y de los beneficios de una buena higiene oral, la misma carece de una visión, principios, objetivos corporativos y la falta de un perfil adecuado de la dirección, no se posee criterios administrativos, financieros y comerciales solo a través de su operatividad se ha hecho énfasis en la prestación eficiente de los servicios odontológicos especializados.

Está conformada por seis (6) personas: 1 Gerente General, 1 Secretaria, 2 Odontólogos, 2 Aux. Odontología. Subcontratan los servicios de 2 especialistas en Ortodoncia y Endodoncia.

El posicionamiento de la Clínica es bajo afectando el nivel de ingresos. Su sostenimiento durante todo el año se debe a que estuvo adscrita a la EPS SaludCoop y convenios con instituciones como Fundación Humanitaria, el Fondo de empleados del Col. Ma. Goretti, Fondo empleados de Telenariño, sin embargo el No. De pacientes no cubre el 100% de la capacidad con que cuenta la Clínica.

Varias de las limitantes presentadas están en el componente de la filosofía corporativa de Crear Sonrisas, entre ellas tenemos: debilidad económica, carencia de la dirección general, manejo del personal, sin un proceso adecuado de selección, programa de incentivos, ingresos bajos a nivel del manejo de materias primas que se hace en pequeñas cantidades, los pagos se realizan a la vista, capacidad reducida para mantener stock de existencias, no

se realizan estudios de mercadeo, competencia, la situación financiera y contable no se analiza periódicamente se realiza una vez al año los Estados Financieros, sin políticas de control inversión, endeudamiento con terceros y sin estudios para reducir costos entre otros.

Por lo anterior ante la falta de directrices sólidas a nivel administrativo, financiero y comercial se hace necesario determinar La Viabilidad Financiera de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento y sostenibilidad financiera, administrativa y comercial en el corto, mediano y largo plazo.

El estudio es descriptivo, analítico y proyectivo, se analiza y determina la situación actual de la empresa, acudiendo a técnicas específicas en la recolección de la información primaria y secundaria.

Posteriormente se desarrolla un análisis de la situación administrativa, financiera y comercial, permitiendo una exploración exhaustiva de cada área de la Clínica, debido a que la misma tiene definido en forma global sus objetivos y todo lo relaciona únicamente con el proceso de presentación del servicio integral de odontología especializada.

CREAR SONRISAS, es 100% capital privado, por lo tanto se rige por normas mercantiles del sector privado.

La experiencia o el conocimiento del sector en que opera la empresa objeto de estudio, es uno de los factores determinantes para realizar una adecuada toma de decisiones en el ámbito financiero y de manejo administrativo y gerencial.

Se debe destacar que el análisis de las finanzas en una empresa no es sinónimo de evaluación de balances o contabilidad sino consiste en evaluar el desempeño interno y externo de la empresa para complementar las mediciones financieras, es decir, implica evaluar procesos como satisfacción del cliente, mercadeo, tecnología, producción, entre otras.

Seguidamente se realiza una Valoración Financiera de la entidad puesto que es necesario hacer ajustes financieros como una inversión en equipos odontológicos de alta tecnología, inversión en Activo Fijo y en Maquinaria y Equipo. La inversión de la empresa en nuevos activos, esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.

El estudio técnico además se encamina en garantizar la utilización óptima de los recursos disponibles: identificación del equipo, materiales, mano de obra, con base en los Estados Financieros y en la aplicación de métodos de valoración financiera se realiza el análisis, este proyecto tendrá una vida útil de cinco años y para estos años se realizarán las correspondientes proyecciones financieras.

Por último el capítulo cuarto contiene escenarios claros y de fácil comprensión para desplazar a la organización al logro de su misión y visión organizacional. En esta etapa del

proceso, a cada una de las personas o unidades de la organización se les asignan unas funciones específicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo empresarial. En este sentido, las Estrategias de Mejoramiento Administrativo, Financiero y Comercial permiten alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Con esta actividad se determinarán los proyectos que son prioritarios para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, lo que en el corto, mediano y largo plazo redundará en el beneficio de la organización, ya que, las acciones formuladas, le permitirá a la organización fortalecerse en el presente y construir un mejor futuro, a partir de lo que se es y se hace en la realidad y lo que se quiere ser y hacer hacia delante.

La implementación de la estrategias busca que Crear Sonrisas aproveche los factores a su favor, los cuales generen cambios importantes a nivel interno y que a su vez, le permitan ser mas competitiva. Además, se busca implementar acciones claras, precisas y efectivas, buscando el posicionamiento comercial frente a las demás entidades especializadas en servicios odontológicos en la ciudad de Pasto.

No se debe olvidar, que el éxito del proceso realizado hasta el momento depende del cambio y ruptura de paradigmas por parte de la Gerencia y su equipo de Colaboradores. Este proceso y sus actividades se basan en el cambio de la cultura organizacional de la empresa.

ABSTRACT

The work that is presented has as fundamental purpose, contributing to the process of managerial development in all its stages, knowing a company, to diagnose it by means of methods of valuation and to give him possible solutions through strategies with the purpose of to consolidate it and to give him sostenibilidad in the time.

The present study looked for to be a tool of taking of decisions for the Management, it will allow to demonstrate the success or failure of the entity in a tangible way through the financial projections.

Likewise the design of strategies of administrative, financial and commercial improvement allowing to the company their positioning, their effectiveness, competitiveness, profitability, etc.

It is the Clínica Odontológica to CREATE SMILES located in the Cra. 20ª 16 79 in the city of Grass, initially it is constituted like a society January 7 2003 for the odontólogas EDITH OÑATE and FANNY LUCÍA BEDOYA, landlady and manager, for problems among the parts the society was dissolved in June of the same year.

To create Smiles Clínica Specialized Odontológica of private character, purpose to lend services integral odontológicos as: dentistry and preventive orthodontics also to create conscience in the patients on the buccal illnesses and of the benefits of a good oral hygiene, the same one lacks a vision, principles, corporate objectives and the lack of an appropriate profile of the address, it is not possessed alone administrative, financial and commercial approaches through their operability emphasis it has been made in the efficient benefit of the services specialized odontológicos.

It is conformed by six (6) people: 1 General manager, 1 Secretary, 2 Odontologists, 2 Aux. Dentistry. They subcontract the services of 2 specialists in Orthodontics and Endodoncia.

The positioning of the Clinic is low affecting the level of revenues. Its maintenance during the whole year is due to that was attributed to the EPS SaludCoop and agreements with institutions like Humanitarian Foundation, the Fund of employees of the Cabbage. Ma. Goretti, used Fund of Telenariño, however the Not. Of patients it doesn't cover 100% of the capacity with which it counts the Clinic.

Several of the restrictive ones presented they are in the component of the corporate philosophy of Creating Smiles, among them we have: economic weakness, lack of the general address, the personnel's handling, without an appropriate process of selection, program of incentives, low revenues at level of the handling of matters cousins that one makes in small quantities, the payments are carried out visible, reduced capacity to maintain stock of existences, they are not carried out marketing studies, competition, the

financial situation and accountant is not analyzed periodically she is carried out once a year the Estates Financiers, without political of control investment, indebtedness with third and without studies to reduce costs among others.

For the above-mentioned before the lack of solid guidelines at administrative, financial and commercial level becomes necessary to determine The Financial Viability of the Clinical Odontológica to Create Smiles with the purpose of designing strategies of improvement and financial, administrative and commercial sostenibilidad in the short, medium and I release term.

The study is descriptive, analytic and projective, is analyzed and it determines the current situation of the company, going to technical specific in the gathering of the primary and secondary information.

Later on an analysis of the administrative, financial and commercial situation is developed, allowing an exhaustive exploration of each area of the Clinic, because the same one has defined in global form its objectives and all it only relates it with the process of presentation of the integral service of specialized dentistry.

To CREATE SMILES, it is 100% private capital, therefore it is governed by mercantile norms of the private sector.

The experience or the knowledge of the sector in that it operates the company study object, are one of the decisive factors to carry out an appropriate one taking of decisions in the financial environment and of administrative and managerial handling.

It should be highlighted that the analysis of the finances in a company is not synonymous of evaluation of balances or accounting but it consists on evaluating the internal and external acting of the company to supplement the financial mensurations, that is to say, it implies to evaluate processes like the client's satisfaction, marketing, technology, production, among others.

Subsequently he/she is carried out a Financial Valuation of the entity since it is necessary to make financial adjustments as an investment in teams odontológicos of high technology, investment in Fixed Asset and in Machinery and Team. The investment of the company in new assets, this will depend on the investment opportunities that the company chooses to implement and it is been of the decisions of the budget of capital of the company.

The technical study you also guides in guaranteeing the good use of the available resources: identification of the team, materials, manpower, with base in the Estates Financiers and in the application of methods of financial valuation he/she is carried out the analysis, this project he/she will have a five year-old useful life and for these years they will be carried out the corresponding financial projections.

Lastly the I surrender room it contains clear scenarios and of easy compression to displace to the organization to the achievement of their mission and organizational vision. In this stage of the process, to each one of people or units of the organization are assigned some functions you specify that they contribute to the growth and managerial development.

With this activity the projects will be determined that are high-priority for the Clinical Odontológica to Create Smiles, that that in the short, medium and I release term it will redound in the benefit of the organization, since, the formulated actions, it will allow to the organization to strengthen presently and to build a better future, starting from what is been and it is made in the reality and what is wanted to be and to make toward before.

The implementation of the strategies search that to Create Smiles takes advantage of the factors to their favor, which generate important changes at internal level and that in turn, allow him to be but competitive. Also, it is looked for to implement clear, precise and effective actions, looking for the commercial positioning in front of the other entities specialized in services odontológicos in the city of Grass.

It should not be forgotten that the success of the process carried out until the moment depends of the change and rupture of paradigms on the part of the Management and its team of Collaborators. This process and their activities are based on the change of the organizational culture of the company.

INTRODUCCIÓN

La falta de conocimiento en administración financiera (como en muchos otros temas) en los emprendedores y dueños de empresas, es una situación común, que no por ser común es sana. La identidad de la empresa es mezclada con la del empresario, lo que genera un perjuicio oculto en contra de la empresa, los cálculos de aquellos que sí encuentran relevancia en la información financiera, se tornan inciertos e incompletos y los indicadores de desempeño son con frecuencia limitados y no valorados para la toma de decisiones. Esta situación lamentablemente mantiene a los dueños de empresas en un analfabetismo empresarial puesto que las finanzas son el idioma de los negocios, útil para la comunicación con toda institución bancaria, gubernamental, de consultoría, de evaluación de proyectos de inversión, accionistas, proveedores, y más que nada, para la toma de decisiones acertadas.

Términos como sobrevivir, evitar problemas financieros y la quiebra, derrotar a la competencia, maximizar las ventas o la participación en el mercado, minimizar los costos, maximizar las utilidades y mantener un crecimiento sostenido de las utilidades son aspectos que a diario enfrentan las empresas y se acentúan en mayor medida, en la mipymes, ya que dada su situación, no poseen profesionales y expertos encargados de asesorar al gerente en su proceso de toma de decisiones.

Concientes de que la planeación financiera a largo plazo es una forma efectiva de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten, con el fin de lograr un cambio y crecimiento a nivel empresarial y de que no sólo las grandes empresas pueden realizar estudios de viabilidad o diseñar estrategias de mejoramiento a nivel organizacional, la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, una empresa especializada en servicios odontológicos integrales, tras un año difícil de creación, busca consolidarse y posicionarse financiera, administrativa y comercialmente en la ciudad de Pasto, por lo tanto, determino su viabilidad financiera con el fin de establecer la posibilidad de ampliación y sostenibilidad en el tiempo.

Lo anterior no sólo implicó la utilización de métodos de valoración financiera sino que involucro a todas las áreas funcionales de la empresa, las cuales, aunque no estén claramente definidas, sus funciones y aplicabilidad por parte de la gerencia y su equipo de colaboradores deben ser comprendidas y ejecutables, ya que, mejorar financieramente involucra una mejora administrativa y comercial. Es por esto, que el presente estudio soporto las estrategias de mejoramiento financiero con alternativas de mejoramiento administrativo y comercial, con el fin que de la Clínica sea más competitiva, productiva y rentable en el corto, mediano y largo plazo.

El trabajo de grado se divide en seis (6) capítulos: en el primero de ellos se realiza una introducción y se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, la

justificación para su realización, los objetivos que se pretendían alcanzar y la metodología utilizada en la investigación para el cumplimiento de dichos objetivos.

El segundo contiene un diagnóstico interno de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, teniendo en cuenta sus aspectos gerenciales, de mercadeo y financieros, este último concentrado en determinar la viabilidad financiera de la organización.

El tercer capítulo presenta la Valoración Financiera del Proyecto de Ampliación de la Clínica, ya que, el análisis de las finanzas en una empresa no es sinónimo de evaluación de balances o contabilidad sino consiste en evaluar el desempeño interno y externo de la empresa para complementar las mediciones financieras, es decir, implica evaluar procesos como satisfacción del cliente, mercadeo, tecnología, producción, determinar posibilidades de aprendizaje y crecimiento e invertir en recursos humanos o sistemas que puedan cambiar todas las actividades existente y que contribuyan a obtener mayores beneficios económicos, financiero y sociales.

El capítulo cuarto presenta estrategias para el mejoramiento administrativo, financiero y comercial de la Clínica Odontológica, con el fin de elevar su nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado.

Por último, los capítulos quinto y sexto presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes que resultaron de la realización de la presente investigación.

1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Clínica Odontológica CREAR SONRISAS, ubicada en la carrera 20^a No. 16 – 79 Oficina 301 en la ciudad de Pasto, se constituyo inicialmente como una sociedad el siete de Enero del año 2003, conformada por las Odontólogas Edith Oñate y Fanny Lucia Bedoya, esta última propietaria y gerente actual, ya que, debido a inconvenientes entre las partes, la sociedad fue disuelta en junio del mismo año.

Crear Sonrisas es una clínica odontológica especializada, cuya finalidad de carácter privado es prestar servicios odontológicos integrales, teniendo en cuenta como prioridad la odontología y la ortodoncia preventivas. Así mismo, el objetivo fundamental es crear conciencia en los pacientes sobre las enfermedades bucales y concientizarlos de los beneficios de obtener una buena higiene oral.

A pesar de tener misión, la clínica carece de visión, principios y objetivos corporativos, lo cual, de por sí ubica a los miembros de la organización sin una hoja de ruta definida, además, debido a los problemas iniciales de constitución, así como a la falta de un perfil adecuado en la dirección, la Clínica desde sus inicios se constituyo sin criterios administrativos, financieros y comerciales, solamente durante su operatividad se ha hecho énfasis en la prestación eficiente de los servicios odontológicos básicos y especializados, tales como: Odontología General, Ortodoncia, Estética Prostodoncia, Cirugía Oral, Implantes, Blanqueamiento Lasser y gel, Urgencias y Rayos X.

Actualmente cuenta con una planta de seis (6) personas, conformada por la gerente general, una (1) secretaría, dos (2) odontólogos y tres (3) auxiliares de odontología. Además, se subcontratan los servicios de dos (2) especialistas, en las áreas de ortodoncia y endodoncia, quienes en fechas programadas atienden a los pacientes que así lo requieran.

El posicionamiento de la clínica es bajo, lo que afecta el nivel de ingresos que esta maneja, su sostenimiento en el año 2003 radicó en que Crear Sonrisas fue adscrita a la E.P.S. Saludcoop; situación que se reflejo en el incremento de pacientes e ingresos. A pesar de tener convenios con instituciones como: La Fundación Humanitaria, quien cubre a población vulnerable, el Fondo de Empleados del Colegio María Goretti y el Fondo de Empleados Oficiales de Telenariño, estos no se han hecho efectivos y el número de pacientes actual no cubre el 100% de la capacidad con que cuenta la clínica.

Crear Sonrisas presenta limitaciones propias de las pequeñas y medianas empresas de la región, a nivel administrativo existe debilidad económica, carencia de dirección general, administración personalizada, por intuición o por impulso; a nivel del manejo del personal, no existe un proceso adecuado de selección ni un programa de incentivos, así mismo, los ingresos son bajos, a nivel del manejo de materias primas e insumos, el acceso a estas se

hace en pequeñas cantidades, lo que impide tener descuentos por volumen, los pagos se realizan a la vista, existe reducida capacidad para mantener stocks de existencias y la adquisición de insumos se realiza a través de intermediarios a precios altos; y a nivel de mercadeo, no se realizan estudios de mercado, existe una competencia fuerte y desleal con clínicas y consultorios odontológicos y entre los pacientes no existe una cultura de higiene oral.

Lo anterior afecta la situación financiera de la organización y la dirección integral de la empresa, convirtiéndose en un círculo vicioso.

Por otra parte, frente a la situación financiera y contable de la empresa, periódicamente no se prepara ni analiza la información mediante los estados financieros (solamente una vez al año), no existen políticas de control, inversión, endeudamiento con terceros y distribución de los fondos en sus diferentes áreas. Además, no se llevan a cabo estudios para lograr reducción de costos, lo cual, le permita ser más competitiva y estable.

Por tal motivo, ante la falta de directrices sólidas a nivel financiero, administrativo y comercial y a la grave situación que presenta la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, se hizo indispensable determinar su viabilidad financiera, con el fin de establecer su permanencia, continuidad y sostenibilidad en el tiempo, así como determinar posibles escenarios de ampliación y funcionamiento, lo cual, permita en el corto, mediano y largo plazo, llevar a la organización a criterios de eficiencia, eficacia, competitividad, productividad y rentabilidad. Lo anterior, por medio del diseño de estrategias de mejoramiento financiero, administrativo y comercial.

1.1.2. Formulación del Problema. ¿Cuál es la viabilidad financiera de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas en el Corto, Mediano y Largo Plazo?

¿Qué estrategias de mejoramiento financiero, administrativo y comercial debe implementar la Clínica odontológica Crear Sonrisas para generar permanencia, continuidad y sostenibilidad en el tiempo?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Determinar la Viabilidad Financiera del Proyecto de Ampliación de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, con el fin de diseñar estrategias de mejoramiento y sostenibilidad financiera, administrativa y comercial en el corto, mediano y largo plazo.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Establecer la Situación Financiera, Administrativa y Comercial actual de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas

- ✓ Aplicar métodos de valoración financiera (VPN, WACC, TIR, FLUJOS DE CAJA) para determinen la operatividad y permanencia de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas en el largo plazo
- ✓ Diseñar estrategias de mejoramiento financiero, administrativo y comercial que permitan generar una permanencia, continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas presentan muchas dificultades para acceder a un crédito o conseguir un socio, muchas de ellas, no tienen dificultades en conseguir ventas pero si en contar con recursos para producir y en otras, sus gerentes desconocen cual es el futuro que le augura a la empresa.

Los gerentes o propietarios de las PYMES no cuentan con el personal técnico especializado que les ayude a dirigir o manejar sus empresas de manera confiable, eficiente y segura. Muchos de ellos son empíricos y no son expertos en finanzas o administración, por lo tanto, desconocen del manejo organizacional y cómo desarrollar una gestión financiera encaminada a la toma de decisiones y a la óptima generación de riqueza en la empresa.

En las pequeñas empresas la función financiera la lleva a cabo normalmente el contador, el cual, en muchas ocasiones se centra en la elaboración de los estados financieros y en la liquidación de las obligaciones tributarias que la organización asume con el Estado, sin embargo, no le brinda el apoyo al empresario de un planificación financiera, entendida como el proceso en virtud del cual, se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras de la empresa, con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos existentes, a través, de la aplicación de un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos, que le permitan establecer pronósticos y metas económicas y financieras en el corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, se afirma que la principal razón para que las micro y pequeñas empresas se descapitalicen, no son las contingencias económicas, sino el proceder de sus propios dueños, quienes por desconocimiento sobre administración financiera, las llevan a perder elevados niveles de flujo, llegando a un nivel en donde no es posible sostenerlas sin una inyección nueva de capital o un préstamo.

Existe tal nivel de ignorancia sobre administración financiera, que los cálculos más comunes para evaluar los resultados de los de micro y pequeñas empresas por sus propietarios es el famoso “dinero que sobra”, después de pagar “a quien se le debe”. Es así como se crea la expectativa de que en la medida en que la empresa tenga dinero, el empresario se hará más rico¹².

¹² GONZALES, Norberto. *¿Administración Financiera o Ideas de Ganancias? El Empresario Profesional*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/admonfinrob.htm>. México.

Por otra parte, en el entorno económico actual es prácticamente imposible que una empresa subsista sin el financiamiento externo, esto es que se desarrolle exclusivamente con los recursos que se van generando por la propia operatividad ordinaria. En ocasiones, aún teniendo una estructura financiera sana, recurren por conveniencia propia al financiamiento que ofrecen los acreedores, esto con la finalidad de evitar la descapitalización de la empresa.

Sin embargo, los procesos de gestión y planeación financiera no son exclusivos de las grandes empresas, en este sentido, es necesario que toda organización no importa su tamaño realice una planeación del efectivo, una planeación de utilidades y unos presupuestos de caja, con el fin de minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, y decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando el mejor rendimiento y la máxima seguridad posible.

En este sentido y teniendo en cuenta lo anterior, la Clínica Odontológica Crear Sonrisas cuya propietaria es una profesional en el campo de la salud, presenta graves inconvenientes en el manejo administrativo y financiero, primero, por la falta de un profesional de apoyo que asesore el manejo de la organización y segundo, por el desconocimiento de la situación financiera y la viabilidad que en el tiempo la empresa pueda tener.

Por lo tanto, el presente estudio buscó ser una herramienta de toma de decisiones para la gerencia, el cual, permitirá demostrar el éxito o fracaso de la Clínica de manera tangible, a través de las proyecciones financieras, consistentes en pronosticar las ventas, gastos e inversiones en un periodo de tiempo y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: balance general, estado de resultados y flujo de efectivo. Así mismo, buscó diseñar estrategias de mejoramiento administrativo, financiero y comercial, que permitan ampliar y consolidar a la Clínica Odontológica Crear Sonrisas como una empresa eficiente, productiva, competitiva y rentable en el corto, mediano y largo plazo.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1. Marco Teórico. Como se dijo anteriormente, la investigación sobre la viabilidad financiera se concentró en la realización de un proceso de planificación financiera al interior de la Clínica Crear Sonrisas y en el mejoramiento administrativo y comercial de la organización.

❖ LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

La planificación financiera es un proceso de:

- Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa.

- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Claro está hay diferentes clases de planificación. La planificación financiera a corto plazo, a corto plazo el horizonte de planificación raras veces va más allá de los próximos doce meses. La empresa quiere asegurarse de que tiene la suficiente tesorería para pagar sus facturas y de que el endeudamiento y el préstamo a corto plazo se acuerdan en condiciones favorables para la empresa.

La planeación a largo plazo es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes que se presenten.

La planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa, centra su atención en la imagen global. Su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas¹³.

Los elementos básicos de política en la planeación financiera son:

- La inversión de la empresa en nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.
- El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa. Ello determinará la cantidad de préstamos para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.
- La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado pagar a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.
- La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continua. Esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

Así mismo, la planeación financiera, expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro. Casi todas las decisiones requieren largos períodos de espera. El horizonte de

¹³ <http://www.geocities.com/gehg48/F1.html>

planeación en el que centra su atención el proceso de planeación financiera, por lo general es de dos o cinco años.

Por otra parte, al preparar un plan financiero se combinan todos los proyectos e inversiones individuales que realizará la empresa con objeto de determinar la inversión total requerida. Se suman las propuestas de inversión más pequeña de cada unidad operacional y se consideran como un solo gran proyecto.

Una vez establecido el horizonte de planeación y el nivel de agregación, el plan financiero requerirá de insumos de información bajo la forma de grupos de supuestos alternativos sobre las variables importantes.

Planes de negocios alternativos:

- El caso pesimista. Este plan exigiría considerar los supuestos más desfavorables posibles sobre los productos o servicios de la empresa y la situación de la economía. Esta clase de planeación de desastres entapizaría en la capacidad de la división para soportar una fuerte adversidad económica y requeriría considerar detalles relacionados con reducciones de costos y concluir incluso con la venta de activos y la disolución de la empresa.
- El caso normal. Para este plan sería necesario considerar los supuestos más probables sobre la empresa y la economía.
- El caso optimista. Se requeriría la preparación de supuestos optimistas. Pudiera incluir nuevos productos, servicios y ampliaciones y, posteriormente, detallaría el financiamiento requerido para desarrollar la expansión.

Que puede lograr la Planeación¹⁴:

- *Interacciones:* El plan financiero tiene que mostrar explícitamente los vínculos entre las propuestas de inversión para las diferentes actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles.
- *Opciones:* El plan financiero proporciona la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare múltiples escenarios diferentes de una forma consistente.
- *Prevención de sorpresas:* La planeación financiera debe identificar lo que le puede suceder a una empresa si se producen diferentes acontecimientos. En particular, debe señalar las acciones que tomará la empresa si las cosas alcanzan un punto grave.
- *Factibilidad y consistencia interna:* más allá el objetivo general de crear valor, la empresa tendrá gran variedad de metas específicas. El plan financiero no sólo muestra

¹⁴ ROOS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph y JORDAN, Bradford. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw Hill, 1997. p. 95-96.

de forma explícita de estos vínculos entre los distintos objetivos y los diferentes aspectos operativos de una empresa, sino que también impone una estructura unificada para conciliar las diferentes metas y objetivos.

Modelo de Planeación Financiera los elementos¹⁵:

La mayor parte de los modelos de planeación financiera exigen que el usuario especifique algunos supuestos sobre el futuro. Teniendo como base estos supuestos, el modelo proporciona valores estimados para un gran número de otras variables. Los modelos pueden variar significativamente en su complejidad, pero casi todos tendrán los elementos que se estudian a continuación:

- Pronóstico de ventas, la planeación se centrará en las ventas futuras proyectadas así como en los activos y el financiamiento necesarios para respaldar estas ventas.
- Estados financieros pro forma, un plan financiero tendrá un balance general, un estado de resultados y un estado de flujos de efectivo pronosticado.
- Requerimientos de activo. El plan incluirá una sección sobre los arreglos financieros necesarios. Esta parte del plan debe estudiar la política de dividendos y la de endeudamiento.
- Las variables de ajuste financiero. Una vez que la empresa tiene pronóstico de ventas y un estimado del gasto necesario en activos, suele ser necesaria cierta cantidad de nuevos financiamientos porque el total de los activos proyectados excederá el total de los pasivos y el capital proyectados.

Dado que tal vez sea necesario un nuevo financiamiento para cubrir todo el gasto de capital proyectado, hay que seleccionar una variable de ajuste financiero. La variable de ajuste es el origen, o los orígenes, de los financiamientos externos que son requeridos para hacer frente a cualquier déficit (o superávit) en el financiamiento, logrando así que el balance general cuadre.

Los requisitos para una planificación efectiva son:

- **Previsión:** se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.
- **Financiación óptima:** no existe un plan óptimo. "los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc., no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

¹⁵ROOS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph y JORDAN, Bradford. *Op.Cit.*, p. 97-98

- **Mirar el desarrollo del plan:** observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. "... Los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Como no existe una teoría que lleve al óptimo plan financiero, la planificación se realiza mediante procesos de prueba y error, antes de inclinarse por un plan definitivamente, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros. Cuando se proyectan buena cantidad de planes se emplean modelos de planificación que permiten prever las consecuencias futuras, aunque no dan el óptimo plan, sí hacen la tarea más sencilla y abreviada y nos pueden acercar a él ¹⁶.

Modelos¹⁷:

Modelo Económico o de Resultados: Es una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

Dinámica del modelo económico

Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.
- Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

¹⁶ GOMEZ, Giovanni. *La Planificación Financiera*. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/planificacionfinanciera.htm>.

¹⁷ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planeconomico.htm>

INFLUENCIAS POSITIVAS. Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.

INFLUENCIAS NEGATIVAS. Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

Submodelos:

- *Modelo de Contribución Marginal.* Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.
- *Modelo de Estructura.* Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

Modelo Financiero: Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

Dinámica del modelo Financiero

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.

- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

Herramientas:

Punto de Equilibrio: Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

Planeación de Utilidades: El proceso de planeación de utilidades se concentra en la elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

La elaboración de tales estados requiere de una utilización cuidadosa de los procedimientos que suelen emplearse para contabilizar costos, ingresos, gastos, activos, pasivos y capital social que resultan del nivel anticipado de ventas de la empresa.

Los insumos de los estados proforma son los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas del año próximo.

Apalancamiento y riesgo de operación: Este tipo de apalancamiento mide la utilidad antes de interés e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

A mayor apalancamiento, mayor riesgo, ya que se requiere una contribución marginal que permita cubrir los costos fijos.

Apalancamiento Financiero: El apalancamiento financiero mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el

porcentaje de crecimiento de la deuda, o bien el número de veces que UAIT contiene la carga de la deuda.

El factor de apalancamiento nos sirve para medir la rentabilidad por acción como consecuencia de un cambio en las utilidades antes de intereses e impuestos.

Presupuestos: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente.

La preparación de un presupuesto depende de la planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar de control sensible a menos que refleje los planes.

Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

Pronóstico Financiero: El pronóstico financiero es uno de las de las herramientas más importantes para la planeación. El flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos, para el capital de trabajo, y para la inversión a largo plazo puede pronosticarse a partir del estado de resultados proforma y los valores generales.

La variable más importante que influye en los requerimientos de financiamiento, en la mayor parte de las empresas, es el volumen proyectado de ventas.

❖ VALOR PRESENTE NETO:

Es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos calculados en el flujo financiero neto, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad¹⁸.

Es necesario hacer cálculos separados para el proyecto sin financiamiento y para el proyecto con financiamiento, así como para el inversionista. Para eso se deben consultar en cada caso los respectivos flujos de fondos

Se debe recordar que la tasa de interés de oportunidad es un concepto que depende de cada individuo o inversionista, de acuerdo con la oportunidad de utilización de sus recursos monetarios y de generación de riqueza que estos permitan lograr. Entre mejor sea su otra

¹⁸ CONTRERAS BUITRAGI, Marco Elías. *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Unad, 1995. p. 466.

alternativa de inversión, mayor será la tasa de oportunidad. Esta tasa puede variar en la medida y en el momento en que cambien las oportunidades de inversión.

Es usual que las empresas asuman como tasa de interés de oportunidad el costo promedio ponderado de capital, que se obtiene a partir de los costos de cada fuente de financiamiento y de la participación de estos en la financiación de la unidad empresarial.

❖ TASA INTERNA DE RETORNO:

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo¹⁹.

❖ WACC:²⁰

Permita valuar empresa en forma simple y directa. Es el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

$$WACC_t = d \times D\%_{(t-1)} + e \times E\%_{(t-1)}$$

Donde:

d = Costo de las deuda en el periodo t

$D\%_{(t-1)}$ = Porcentaje de deuda sobre activos al comienzo del período t

e = Costo del Patrimonio (equity) en el periodo t

$E\%_{(t-1)}$ = Porcentaje de patrimonio sobre activos al comienzo del período t

La WACC incluye escudo fiscal, estructura de financiamiento target.

Para valuar empresas en marcha:

Free Cash Flow descontado a la WACC = Valor activo + Escudo Fiscal - Deuda neta inicio
= Valor del Equity de la empresa en marcha

¹⁹ SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. *Preparación y evaluación de proyectos. 3ra Edición.* Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 318..

²⁰ <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/valoracion/>

¿ Y para un proyecto como debería adaptarse?

- ❑ Se calcula la WACC para una estructura de financiamiento target para lo cual se obtiene la Re conforme a esa estructura.
- ❑ Se descuenta los FCF del primer período en adelante a la WACC =“Valor Bruto del Proyecto ”
- ❑ A éste valor se le resta el valor de la Inversión para obtener el VAN del Proyecto.

El WACC depende de dos componentes:

- ❑ Situación del mercado financiero: el cual asigna un costo a los dineros usados por la empresa (e y d)
- ❑ La decisión gerencial sobre la estructura de capital de la compañía (D% y E%)

La tasa de descuento para calcular el valor del patrimonio:

$$VP = \sum_{j=1}^n \frac{FCL_j}{(1+WACC_j)} - Pasivo_0$$

$$WACC_t = d(1-T)D\%_{(t-1)} + eE\%_{(t-1)}$$

Donde:

FCj = Flujo de Caja libre del período.

WACC: Costo promedio de capital

d(1-T): Costo de la deuda después de impuestos

D%: Proporción de la deuda sobre activo al inicio del periodo

e: Costo de capital propio

E%: Proporción del patrimonio sobre activo en el período anterior

1.4.2. Marco Conceptual:

ADMINISTRACION FINANCIERA: Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital, obtención de créditos; su correcto manejo y

aplicación, la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la interpretación de información para tomar decisiones inteligentes.

ANALISIS FINANCIERO: Es la transformación de datos financieros a una forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar productividad y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

COSTO BENEFICIO: Permite seleccionar la inversión analizando los desembolsos desde el punto de maximizar los beneficios para una comunidad.

ESTADOS FINANCIEROS: Son los documentos que muestran la situación económica de una empresa a una fecha determinada y que proporcionan informes periódicos sobre el desarrollo de la administración de una empresa

ESTRUCTURA DE ACTIVOS: Se refiere a la cantidad de dinero que comprende los activos circulantes y fijos manteniendo niveles óptimos de cada uno. Así como determinar los mejores activos fijos que deben adquirirse y saber en que momento se hacen obsoletos y es necesario reemplazarlos. Requiere perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras y de los objetivos a corto plazo.

ESTRUCTURA DE CAPITAL: Se ocupa del pasivo y el capital, de la composición más adecuada de financiamientos a corto y largo plazo así como de sus fuentes, se requiere un análisis minucioso de alternativas disponibles y de su costo. Es importante por cuanto afecta a la rentabilidad y liquidez general de la empresa

FINANZAS: Arte y ciencia de la administración del dinero, la cual se ocupa de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos implicados con la transferencia de dinero entre las personas las empresas y los gobiernos

PLANEACION FINANCIERA: Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una Empresa, pronósticos y metas económicas para alcanzar tomando en cuenta los medios que se tienen y se requieren para lograrlas.

PROYECTO: Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento- de un problema tendiente a resolver una necesidad humana.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Es una técnica empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para lo cual es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos. El punto de equilibrio se define como el momento económico de una empresa en el que no genera ni utilidad ni pérdida.

RENDIMIENTO DE INVERSIÓN: Conocido también como rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mide la eficiencia total de la administración en obtener utilidades a partir de los activos disponibles

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO: Se conoce también como tasa interna de retorno y se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo con la inversión inicial de un proyecto.

VALOR PRESENTE NETO: Se calcula sustrayendo la inversión inicial al valor presente de las entradas de efectivo descontadas a una tasa igual al costo de capital de la empresa.

CIRUGÍA ORAL, MAXILOFACIAL Y ORTOGNATICA: Esta especialidad corrige por medio de la aplicación de técnicas quirúrgicas, las enfermedades de los dientes, de los maxilares y de los tejidos blandos que no tienen otra posibilidad de tratamiento.

ENDODONCIA: Esta especialidad hacer relación con la cámara y los conductos alojados en la corona clínica y en las raíces de dientes y molares, cavidades en donde se encuentra alojada la pulpa dentaria. La técnica de endodoncia persigue eliminar los residuos de la pulpa dentaría y alisar las paredes de la cámara y conductos

IMPLANTOLOGIA: Es la técnica en la cual los implantes dentales artificiales sustituyen a las raíces naturales de los dientes; éstos permiten el reemplazo no removible de los dientes en los maxilares que los han perdido.

ODONTOLOGÍA GENERAL: Procedimiento que conciernen el tratamiento de calzas (resinas, fotocurado), exodoncias, sellantes, profilaxis (limpieza de dientes), detartraje, fluorización, revelado de placa bacteriana.

ODONTOPEDIATRIA: Aplica todas las técnicas de las demás áreas de la odontología a los pacientes en edades tempranas

ORTODONCIA: Es el conjunto de medidas terapéuticas, encaminadas a reestablecer el correcto ordenamiento de los órganos dentarios, dentro de los procesos maxilares superior e inferior y éstos entre sí, en relación con el complejo Cráneo – facial y con las articulaciones tempero – mandibulares.

PERIODONCIA: Esta especialidad tiene que ver con el mantenimiento en condiciones biológicas de los tejidos de soporte de los dientes a los huesos maxilares.

PROSTODONCIA: Esta especialidad es la encargada de reemplazar tejidos dentarios perdidos por materiales inertes biocompatibles, estéticos y resistentes a la función masticatoria, prótesis parciales, totales, removibles, fijas, coronas (metal porcelana, porcelana)

RAYOS X. Radiografías Periapicales de Perfil y Panorámicas, Fotográfica Clínica, Modelos de Estudio y Paquete de Ortodoncia

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Tipo de investigación. La investigación es de tipo descriptivo, no experimental de carácter transversal, en donde se analiza y determina la situación actual que presenta la Clínica Odontológica Crear Sonrisas en la ciudad de Pasto, a nivel administrativo, operativo, financiero y comercial. Es decir, se buscó plantear e interpretar las características de las variables seleccionadas en cada parte del diagnóstico producto de la recopilación de información primaria y secundaria.

Los estudios descriptivos identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecen comportamientos concretos y descubren y comprueban la asociación entre las variables de la investigación.

“Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”.²¹

Estos estudios implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Además, se debe tener un conocimiento profundo del marco de referencia teórico.

El estudio para determinar la Viabilidad Financiera del Proyecto de Ampliación de la Clínica odontológica Crear Sonrisas es analítico y proyectivo, ya que hace un análisis de la situación actual de la Empresa para luego en una segunda parte, diseñar estrategias de mejoramiento administrativo, financiero y comercial que le permita ser sostenible en el tiempo.

1.5.2. Método. En el estudio se aplicó el método científico, el cual se puede definir como “un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”.²²

Por tanto, al aplicar el método científico se realizarán los siguientes aspectos: observación, deducción, inducción, análisis y síntesis; con lo cual, se busca diagnosticar la situación actual de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, con el fin de determinar su viabilidad

²¹ MENDEZ, Carlos. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición.* Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 126.

²² *Ibid.*, p. 132-133.

financiera y formular estrategias de mejoramiento, que le permita a la empresa posicionarse en el mercado actual y futuro de la odontología especializada en la ciudad de Pasto.

De acuerdo con lo anterior, el método científico permite organizar el procedimiento lógico general a seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad.

Se inicia el proceso de conocimiento acudiendo a la experiencia personal, con el fin de conocer el problema, hablar con el personal vinculado a su objeto (Propietario, Personal Administrativo y Personal Operativo). Luego, dentro de la investigación se realizará un proceso complementario de inducción - deducción, en donde la inducción permitirá al investigador, partir de la observación de fenómenos o situaciones de carácter particular que enmarcan el problema de investigación y concluir en proposiciones generales, es decir, determinar la situación y viabilidad financiera de la empresa.

Por otra parte, el conocimiento deductivo permitirá que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir, formular estrategias de mejoramiento administrativo, financiero y comercial, que le den a la Clínica Odontológica permanencia en el tiempo, de forma competitividad, productiva y rentable.

1.5.3. Técnicas para la Recolección y Análisis de la Información. Para elaborar el estudio que determinó la Viabilidad Financiera del Proyecto de Ampliación de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas se recurrirá, en primer lugar al análisis de las fuentes primarias, a través de observación y entrevistas al personal de la clínica (gerente, secretaria, auxiliares y odontólogos) por medio de unos formatos diseñados para tal fin (Anexo A), y en segunda instancia, como fuentes secundarias el estudio de libros, revistas, tesis, folletos, textos de Internet y documentos sobre el tema, los cuales, ayudaran a dar un soporte especializado a la investigación.

El estudio tuvo como fuentes básicas o primarias de información las siguientes:

- ✓ Entrevistas con el gerente de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas
- ✓ Entrevistas con el personal Administrativo y Especializado de la Empresa
- ✓ Análisis de la situación actual de la empresa a nivel financiero, administrativo y comercial
- ✓ El análisis de los estados financiero de la organización y la aplicación de técnicas de valoración financiera (VPN, WACC, TIR, FLUJOS DE CAJA)
- ✓ Diseño de Estrategias de Mejoramiento Financiero, Administrativo y Comercial

En cuanto a las fuentes secundarias de información se consultó el material bibliográfico disponible, es decir, libros especializados sobre Finanzas, Administración Financiera,

Evaluación y Formulación de Proyectos, Gerencia Financiera, Plan de Atención Básica en Salud, Promoción y Prevención Oral, Plan Obligatorio de Salud POS y la Ley 100.

2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

CREAR SONRISAS es una clínica odontológica especializada de carácter privado creada el 7 de Enero del 2003. Desde su inicio su objetivo fue prestar servicios odontológicos integrales, y como prioridad odontología y ortodoncia preventivas, igualmente desarrollar programas de promoción y prevención en salud oral. Su objetivo fundamental es crear conciencia en los inscritos sobre las enfermedades bucales y sobre los beneficios de obtener una buena salud oral.

Para funcionar esta debidamente inscrita en la Cámara de Comercio y acredita el Certificado de Garantía de Calidad en Prestación de Servicios de Salud, expedido por el Instituto Departamental de Salud de Nariño.

CREAR SONRISAS es 100% capital privado, por lo tanto, se rige por normas mercantiles del sector privado.

Durante su administración se han encaminado los esfuerzos a la prestación eficiente de los servicios odontológicos básicos y especializados, tales como: Odontología General, Ortodoncia, Prostodoncia, Cirugía Oral e Implantes, con el fin de garantizar calidad a los usuarios y obtener rentabilidad en el ejercicio, sin embargo, el manejo administrativo y financiero dado a la empresa no ha sido el mejor, debido al desconocimiento que por parte de la gerencia existe en estos campos.

No obstante, no se debe olvidar que en muchas de nuestras empresas PYMES, existen infinidad de relaciones internas críticas entre las actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. El desconocimiento de estas relaciones, contribuye a producir un creciente número de fracasos y errores empresariales.

En este capítulo se va a realizar un proceso de auditoria interna a la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, en donde se analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de la empresa. “Las debilidades y fortalezas internas, combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de misión, dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales”²³

Lo anterior, permitirá determinar la actual viabilidad financiera de la empresa y de su proyecto de ampliación, así mismo, diseñar estrategias de mejoramiento en cada uno de las áreas estudiadas.

²³ DAVID, Fred R.. “La Gerencia Estratégica”. Bogotá: Legis, 1974,p.140

Existen varios procedimientos básicos que pueden desarrollarse para determinar un diagnóstico interno, uno de ellos, es la aplicación de un cuestionario integral que permita mediante la observación y el análisis de algunos aspectos, determinar su estado actual (Anexo A).

Una vez realizado el análisis, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las tres categorías en cuestión (administrativa, comercial y financiera) y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el análisis interno se constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente a seguir.

2.1. EVALUACIÓN GERENCIAL

Los gerentes realizan cinco actividades básicas: planificación, organización, motivación, selección de personal y control. En el Cuadro 1 se sintetizan estas funciones básicas de la gerencia.

Cuadro 1. Funciones Básicas de la Gerencia

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL PROCESO EN QUE ES MAS IMPORTANTE
Planificación	Esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.	Formulación de Estrategia
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajo, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.	Ejecución de Estrategia
Motivación	Abarca esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el trabajo, satisfacción de necesidades, cambio organizativo, estado de ánimo de empleados y gerentes	Ejecución de Estrategia
Selección de Personal	Estas actividades se concentran en la gerencia de personal y de recursos humanos. Incluye administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despido, adiestramiento, desarrollo gerencial, seguridad de los empleados, políticas antidiscriminatorias, oportunidades de igualdad de empleo, relaciones sindicales, desarrollo profesional, investigación de personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.	Ejecución de Estrategia
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.	Ejecución de Estrategia

Fuente: DAVID, Fred R.. *Ibid.*, p.141

Teniendo en cuenta lo anterior, en la evaluación interna se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

Planeación:

1. ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica?
3. ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?

4. ¿Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
7. ¿Usa la organización un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?
8. ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
9. ¿Tiene la organización planes de contingencia?
10. ¿Posee la organización sinergia?
11. ¿Asigna la organización recursos con base en metas fijadas?
12. ¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?

Organización

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
3. ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
4. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
5. ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
7. ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
8. ¿Posee y usa la organización descripción escritas de cargos?
9. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
10. ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

Motivación

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?
3. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
4. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
5. ¿Se estimula la creatividad?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
7. ¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?
8. ¿Han identificado los gerentes el número y la composición de los grupos informales en la organización?
9. ¿Son las normas de los grupos informales favorables a la gerencia?
10. ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación reciproca?
11. ¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?
12. ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?
13. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?

14. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
15. ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

Selección de Personal

1. ¿Posee la organización un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?
2. ¿Controla la organización a sus empleados, sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
3. ¿Suministra la organización programas de rendimiento y desarrollo gerencial?
4. ¿Proporciona la organización prestaciones razonables?
5. ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?
6. ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
7. ¿Tiene la organización procedimientos adecuados de quejas?
8. ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
9. ¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?
10. ¿Existe respeto y confianza mutuo entre los gerentes de línea y personal de la organización?
11. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
12. ¿Posee la organización iguales oportunidades de trabajo?
13. ¿Tiene la organización un programa de igualdad de oportunidades?
14. ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
15. ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
16. ¿Son buenas las relaciones gerencia – sindicato en la organización?
17. ¿Posee la organización un código ético?

Control

1. ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción_?
6. ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
7. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
8. ¿Posee sistemas de control con asistencia de computador?
9. ¿Se han establecido normas de calidad en todos los sistemas de la organización?
10. ¿Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
11. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
12. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos por la organización?
13. ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?
14. ¿Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y concienzudos?

Teniendo en cuenta lo anterior, la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, encargada de la prestación de servicios odontológicos especializados presenta en su capacidad directiva, la siguiente situación:

La Clínica tiene definidas en forma global sus metas y objetivos, las cuales se relacionan directamente con el proceso de presentación del servicio integral de odontología especializada. Aunque Crear Sonrisas posee una misión, no cuenta con una visión, objetivos organizacionales, principios, ni metas claras que determinen como ha de llegar a estas; la organización conoce muy poco de la competencia, lo que le impide tener herramientas para poder fortalecer algunos procesos, como: el servicio al cliente, la fijación de tarifas, la prestación de servicios adicionales, entre otros.

La Misión actual de la Clínica es la siguiente:

CREAR SONRISAS es una clínica de salud oral especializada, que brinda asistencia odontológica satisfaciendo las necesidades y expectativas de la comunidad en general, a nivel individual, familiar y empresarial. Para ello cuenta con un recurso humano altamente calificado, garantizando la excelente prestación de nuestros servicios odontológicos en forma oportuna, personalizada y con alta calidad técnica y humana.

CREAR SONRISAS, cuenta con una infraestructura óptima de primera calidad para la prestación de los servicios que ofrece, tales como: Odontología general, Cosmética, Blanqueamiento Láser y gel, Ortodoncia, Cirugía Oral y Maxilofacial, Prevención, Odontopediatría, Implantología, Urgencias y Rayos X.²⁴

La Clínica Odontológica no cuenta con una estrategia general, que le permita competir dentro de la prestación de los servicios de salud oral. Crear Sonrisas, tiene en la ciudad de Pasto un solo centro de atención. Sin embargo, existen varias empresas que prestan y compiten con los mismos servicios de la organización, entre las más importantes están: Odontho Plus, Centro de Cirugía e Implantología Oral, Centro Odontológico Especializado, Clínica Estetic Laser-CE, Grupo Salud Oral, Oral Center, Sociedad de Odontólogos Especialistas, Edesa, Oral Health, Sonrisas Sanas, Clínica Odonto Pasto, Unidad Especializada de Ortodoncia y Ortopedia Maxilar Funcional Orto Salud, Orthodiagnóstico, Comercializadora de Servicios Odontológicos Especializados Sonreír, Orthoandina.

En la actualidad, debido a la formación profesional que posee, la gerencia de la organización no tiene la capacidad de predecir tendencias pertinentes en medios políticos, sociales y tecnológicos, por lo cual, su impacto en el proceso de planeación es mínimo, ya que esta regida por los parámetros de mercadeo fijados para este tipo de organizaciones, tales como: Comisiones a los Odontólogos, Costo de los Tratamientos, Tecnología de los Equipos, Duración de las Promociones, Campañas Publicitarias y Condiciones de Financiación en la fijación del Costo del Servicio con los Clientes.

²⁴ *Portafolio de Servicios Clínica Odontológica Crear Sonrisas Pasto. Año 2003*

Debido a la falta de un proceso de planeación sólido, que le permita anticiparse a las tendencias del mercado y dar un manejo integral gerencial y financiero a la organización, y que a su vez sea confiable y estable en el corto, mediano y largo plazo, la gerencia de Crear Sonrisas se encuentra limitada en la toma de decisiones frente al servicio que presta y a la posición que debe asumir ante la competencia, en cuanto a la anticipación o control de las acciones o reacciones que esta pueda tener en el mercado.

A pesar de que en la actualidad, la empresa no cuenta con una infraestructura propia en cuanto a equipos y profesionales especializados de planta en servicios como: Ortodoncia, Endodoncia, Blanqueamiento Laser, Periodoncia y Rayos X entre otros, la dirección se ha preocupado por controlar y anticiparse a las necesidades de los clientes; ampliando cada vez más su portafolio de servicios con la nuevas tendencias del mercado, a través de la subcontratación de los mismos con consultorios o profesionales especializados.

La organización en cuanto a su estructura administrativa cuenta con seis (6) personas :

1	GERENTE GENERAL	ODONTOLOGA
2	ODONTOLOGOS GENERALES	MEDICOS PROFESIONALES
2	AXILIARES DE ODONTOLOGÍA	TECNÓLOGOS - TECNICO
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	BACHILLER

SUBCONTRATAN LOS SERVICIOS DE:

1	ODONTÓLOGO ORTODONCISTA	PROFESIONAL ESPECIALISTA
1	ODONTOLOGO ENDODONCIAS	PROFESIONAL ESPECIALISTA
1	CONTADOR	

Esta estructura administrativa no esta plasmada en un organigrama, a pesar, como se analizará más adelante, que la Clínica Odontológica cuenta con un amplio portafolio de servicios en áreas especializadas de atención en Salud Oral, la cuales, no sólo involucran al personal profesional actual, sino que hace necesario la subcontratación de varios de los servicios entre especialistas de la ciudad. Lo anterior, demuestra que a pesar de ser aparentemente flexible la estructura organizacional sobre la marcha es estática.

Se puede decir, que la estructura de la Clínica, no es producto de un proceso de diseño organizacional sino del crecimiento de la empresa. En este sentido, la estructura actual es el reflejo de la misión que Crear Sonrisas quiere alcanzar, pero no es la estructura más conveniente para la organización.

En el capítulo 4 se presenta una propuesta de organigrama para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, teniendo no sólo en cuenta el proyecto de ampliación, sino los servicios especializados que ofrece en la actualidad.

Por otra parte, la dirección no cuenta con un proceso de presupuestación en ventas, ingresos y gastos efectivo para periodos definidos, el manejo de las ventas no es planificado, no

obstante, como se analizará en el área de mercadeo, la dirección ha procurado establecer convenios con varias instituciones públicas y privadas de la ciudad, sin embargo, se desconoce el nivel de ingresos mínimo que permite mantener o generar un punto de equilibrio en la organización, así como, el monto de gastos para un normal funcionamiento, sobre los cuales no existe un control.

En este sentido, se confunden las ganancias del gerente con los rubros destinados a cubrir los gastos de funcionamiento de la clínica. Estos aspectos, generan traumatismos, ya que, el dinero que ingresa por concepto de pagos o abonos parciales de los tratamientos inmediatamente salen para cubrir alguna obligación pendiente; lo anterior, impide realizar una planificación financiera, la compra de materiales, el mantenimiento de equipos y la inversión en adecuación de instalaciones, publicidad y medios de comunicación.

El presente es la primera proyección que la empresa realiza desde su constitución en el mes de enero del año 2003. Lo anterior, permitirá fijar ciertos presupuestos de ingresos y gastos, con el fin de hacer de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas una empresa rentable, viable, sostenible y con permanencia en el tiempo.

A pesar de que la empresa tiene definida por escrito su misión, esta no es manifiesta en cada uno de los empleados de la organización, ya que, no es del conocimiento de los mismos y sobre la misma, no existe divulgación ni compromiso.

Al no existir un proceso de planificación administrativo, financiero y comercial, la gerencia de la Clínica no tiene proyecciones en ventas, ingresos y gastos, así mismo, no posee planes de contingencia frente a posibles eventualidades, lo anterior, se da no por la incapacidad del funcionario, sino, por la limitada capacidad de gestión y toma de decisiones que posee, ya que, sin objetivos ni metas establecidos es muy difícil priorizar y determinar las principales necesidades de la organización.

Un aspecto importante, es la buena comunicación que la dirección mantiene con su equipo de colaboradores, tanto, auxiliares como profesionales en el ramo; ya que, al hablar un mismo lenguaje los procesos de comunicación y el flujo de información son más efectivos. Sin embargo, estos no se utilizan en pro del funcionamiento o crecimiento de la organización, ya que, no se realizan reuniones con el fin de establecer o definir estrategias de crecimiento de la Clínica, así como de exponer los problemas presentados. Esto, en parte es una causa del sistema de pago que se práctica en la empresa, en donde, del total de cada tratamiento el odontólogo recibe el 50% y no se compromete al sostenimiento de la clínica ni a su expansión comercial; el único requerimiento es la compra de los materiales para sus labores, los cuales, se hacen de manera independiente en cada uno de ellos, lo que significa la ausencia de un plan de compras en este sentido y un manejo de descuentos por compra en volumen..

Al no existir una estructura organizacional definida, producto de un proceso de planeación y organización, las funciones que posee cada empleado están establecidas en proporción al trabajo que la Clínica tiene que realizar y en concordancia al cargo que cada persona ocupa,

situación que es manejable, con el número de pacientes que posee actualmente, pero que causaría sobresaturación y cuellos de botella ante un crecimiento de la empresa.

La experiencia profesional de la gerente ha permitido establecer los cargos en la Clínica, sin embargo, estos no son producto de un diseño de cargos, por lo cual, la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos, lo que convierte en algunas ocasiones todas las actividades en urgentes y prioritarias, llevando a la Clínica a una rutinización ineficiente de los procesos y productos finales en cada una de las áreas.

En este sentido, la inexistencia de manuales de funciones impiden determinar si los cargos de la organización son significativos, estimulantes y bien remunerados; así mismo, por parte de la dirección no existe una cadena de mando definida que le permita realizar un eficiente proceso de delegación de funciones, lo anterior, se refleja en un bajo sentido de pertenencia con la empresa por parte de los odontólogos generales, en una concentración excesiva de los procesos y decisiones en manos del gerente, en un bajo nivel de coordinación y trabajo en equipo, lo que a su vez, dificulta los procesos de control y minimiza el liderazgo que la dirección desea transmitir a sus colaboradores.

Así mismo, al no tener funciones bien definidas para cada empleado, sólo se hacen procesos de inducción frente al manejo administrativo de la clínica, no en el desempeño técnico o profesional, estos procesos son de manera informal.

Los anteriores aspectos generan, no sólo en la gerencia sino en el equipo de colaboradores niveles de motivación bajos. El personal no posee un estado de ánimo favorable, al igual que el gerente de la Clínica, lo anterior, entre otros aspectos a la falta de un plan de incentivos y motivación, el cual, no sólo está representado en la remuneración económica sino en el reconocimiento por la labor cumplida.

Es importante anotar, la disposición por parte de la gerencia en realizar procesos de cambio, sin embargo, la inmediatez en la toma de decisiones, así como la carencia de procesos de planeación, organización y control, hace que continuamente se esté redireccionando las decisiones frente al futuro que la organización debe tener. En este sentido, la dirección intenta aplicar un estilo gerencial participativo, sin embargo, al no contar con las suficientes herramientas gerenciales para explotarlo, esto no ocasiona un estímulo en la creatividad del personal, además, existe un elevado nivel de ausentismo por parte de los odontólogos generales.

Es importante anotar, que el gerente identifica la composición de los grupos informales, sin embargo, las normas de este tipo de grupos no son favorables a la gerencia, por lo cual, no ha podido explotar dicho conocimiento.

Como se dijo anteriormente, el nivel de comunicación no es óptimo, existen cuellos de botella en la dirección y en algunos de los colaboradores; lo que vuelve indispensable a este tipo de personal para el normal funcionamiento de la empresa.

Debido a las debilidades antes presentadas, al ausentismo de la gerente en horas de la tarde por su vinculación a Saludcoop E.P.S y a la disminución registrada en la venta del servicio, el nivel de rotación del personal médico se ha incrementado en los últimos meses, en donde, los dos (2) odontólogos renunciaron, causando traumatismos en el normal funcionamiento de la organización.

Una debilidad fuerte en Crear Sonrisas, es el desigual sistema de administración de sueldos y salarios, ya que, los ingresos para los profesionales es proporcional al número de clientes que estos atiendan y al costo de los tratamientos, los cuales, son diferenciales por complejidad o materiales.

Aunque es muy difícil escalar posiciones o cargos dentro de la Clínica debido a la homogeneidad en los mismos, el personal con que cuenta no tiene suficientes incentivos ni oportunidades para crecer dentro de la empresa, ya que, la estructura es relativamente plana.

Por último, al analizar el sistema de control que posee la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, este es inexistente, debido a que carece de control en la utilización de los equipos odontológicos, la entrada o salida del personal médico, el ingreso de pacientes y de dinero por concepto de consultas y/o tratamiento, así como, en los gastos de funcionamiento de la organización.

El tipo de control que se lleva a cabo se realiza con base en los ingresos²⁵ y no se mide ni se corrige el desempeño individual y organizacional, con el propósito de garantizar dar un cumplimiento efectivo de los planes. “Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas”.²⁶

Lo anterior, es una de las grandes debilidades que posee la dirección dentro de proceso de toma de decisiones, especialmente, frente al aspecto financiero se refiere.

Es importante anotar, que la clínica cuenta con dos unidades odontológicas, una oficina disponible para el montaje de otro consultorio, un sala de espera, dos baños, un televisor, un fax, una sala de juegos para los niños y un pequeño laboratorio clínico. Sin embargo, carece de equipos de computo, rayos X, laboratorio dental y equipos especializados para el servicio de ortodoncia, endodoncia, blanqueamiento láser, implantología, prótesis, entre otras.

²⁵ “Las normas de ingresos son resultados de la atribución de valores monetarios a las ventas”: EN: KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. *Administración: Una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill. Undécima Edición. México. 1998. Pág. 640

²⁶ *Ibidem*, Pág. 36

2.2. EVALUACIÓN COMERCIAL

“El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Joel Evans y Barry Berman sugieren que hay nueve funciones básicas de mercadeo: 1. el análisis de la clientela, 2. la compra, 3. la venta, 4. la planificación de servicios y productos, 5. la planificación del precio, 6. la distribución, 7. la investigación de mercadeo, 8. el análisis de oportunidad, 9. la responsabilidad social”²⁷

La Clínica Odontológica Crear Sonrisas actualmente posee tres (3) estrategias comerciales definidas, la primera de ellas es el CLUB CREAR SONRISAS, en donde se ofrece al usuario un servicio exclusivo de promoción y prevención oral, el cual consta de:

- ✓ Consultas Odontológicas
- ✓ Examen con especialistas
- ✓ Examen diagnóstico
- ✓ Plan de tratamiento
- ✓ Profilaxis (limpieza de dientes)
- ✓ Fluorización (aplicación de fluor)
- ✓ Técnicas de higiene oral
- ✓ Control preventivo cada seis meses
- ✓ Urgencias odontológicas por dolor
- ✓ Controles dentales en embarazo
- ✓ Inscripción indefinida.

El método a seguir para acceder a la Tarjeta del Club Crear Sonrisas es el siguiente:

- ✓ Examen Clínico: Diagnóstico y Plan de tratamiento
- ✓ Revelado de Placa Bacteriana: Se utiliza liquido revelador de placa
- ✓ Profilaxis Dental: Se realiza con cepillo y copas profilácticas desechables con crema fluorada (proxil)
- ✓ Fluorización: Se realiza con flúor gel, con saborizantes en cubetas desechables.
- ✓ Técnicas de Higiene Oral: Enseñanza de cepillado, técnicas para obtener un buen cepillado dental y enseñanza de uso de seda dental
- ✓ Charlas Educativas en Higiene Oral: Se tiene un sistema especial de educación en prevención oral individual y un grupo de material didáctico (modelos, folletos, videos y cartillas)

La segunda estrategia, es la prestación de un portafolio de servicios integral y especializado, el cual, posee una cobertura mucho más amplia que el POS, que es manejado por las EPS a nivel nacional. Este portafolio de servicios contiene los siguientes aspectos:

- Odontología General

²⁷ DAVID, Fred R, *Ibid.*, p. 149

- Ortodoncia
- Endodoncia
- Periodoncia
- Cirugía Oral, Maxilofacial y Ortognatica
- Prostodoncia
- Odontopediatria
- Implantología
- Rayos X

Estos servicios están apoyados por una serie de ventajas que la Clínica le ofrece a sus inscritos:

- La política y el objetivo principal es fomentar, concienciar y educar a los afiliados en la importancia de la Prevención Odontológica
- Atención personalizada
- Experiencia en Promoción y Prevención e Higiene Oral
- Facilidad a los pacientes para obtener sus citas odontológicas
- Disponibilidad de horarios de atención: Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 7:00 p.m.
- Beneficio de Tipo Económico: Los beneficios de la tarjeta Club Crear Sonrisas, reciben en sus tratamientos tarifas con descuentos especiales y facilidades de pago.
- Garantía en los trabajos odontológicos, con Odontólogos Generales, Especialistas en Ortodoncia, auxiliares en odontología, higienistas orales y persona administrativo capacitado para garantizar el mejor servicio en calidad, economía, experiencia, garantía en el trabajo y atención.
- Calidad humana al servicio de la población
- Personal profesional calificado y capacitado para garantizar mejor atención

La última estrategia son las Campañas Educativas de Promoción y Prevención de Salud Oral en los municipios, especialmente Pasto. Lo anterior, debido a que en todas las instituciones educativas se deben llevar a cabo campañas de este tipo.

Los objetivos de las campañas son:

- Acercar a las entidades públicas con la comunidad en general por medio de la prestación comunitaria de salud oral para sus hijos.
- Concienciar a los niños y jóvenes de nuestra ciudad, de la importancia que tiene la salud oral como pilar de nuestra salud general
- Enseñarle a todos los jóvenes de los diferentes estamentos educativos, las correctas técnicas de higiene oral y el uso adecuado del cepillo, la crema, el enjuague bucal y la seda dental.
- Realizar nuestro rol como clínica odontológica responsable y comprometida con la salud oral de la comunidad.
- Concienciar a maestros, padres de familia y alumnos de la importancia de asistir al odontólogo por lo menos una vez cada seis meses.

- Recolectar todos los datos epidemiológicos de la campaña para conocer el estado de la salud oral de nuestra comunidad.

Para realizar este tipo de actividades se realizan gestiones como Colgate Palmolive, Compañía Fluo Cardent (JGB) y editoriales como Océano, Planeta, Zamora y Mc Graw Hill.

El costo por alumno es de cinco mil pesos (\$5.000), por lo cual, el niño recibe la Campaña Educativa de Promoción y Prevención en Salud Oral, en donde se le hace entrega de material educativo como: Historietas, afiches, guías de higiene oral para la familia, hojas de control de cepillado, lápices y hojas de trabajo. Además, se lo vincula indefinidamente a la Clínica. Así mismo, el profesor recibe todo lo anterior, además de la guía del profesor y capacitación especial en promoción y prevención oral.

Por su parte, la institución educativa recibe: material didáctico y audiovisual, portafolios de salud oral, videos de promoción y prevención oral, afiches en retablos del cuidado de la salud oral, además, podrá contar con charlas y conferencias y una biblioteca actualizada por el 20% del recaudo.

Por otra parte, es importante analizar que la Clínica Odontológica Crear Sonrisas no solamente cubre lo del POS sino que sus servicios son integrales y especializados, así:

TRATAMIENTO	PLAN OBLIGATORIO DE SALUD POS	CREAR SONRISAS
OPERATORIA	Resinas de fotocurado: de canino en amalgama: premolares y molares	Se colocan resinas en dientes anteriores y premolares y molares aun costo cómodo, sustituyendo la amalgama por se una aleación de plata y mercurio
ENDODONCIA	Tratamiento de conductos uniradicales (una raíz), biradicales (dos raíces) y multiradicales (de tres raíces)	Estos tratamiento se realizan en la misma cita y en el menor tiempo posible
PREVENCIÓN	Profilaxis: Limpieza, Petartraje: Retirar Calculo, Fluorización: Aplicación de fluor en niños de 5 a 15 años y Sellantes, se aplican en pacientes de 3 – 19 años si se justifica	Los sellantes de fotocurado son indispensables en todos los pacientes que presenten dientes sanos para reducir el índice de caries.
EXODONCIAS	Son extracciones de anteriores: premolares y molares, únicamente si se justifica, es decir, por fracturas, movilidad, dolor.	Son extracciones de anteriores: premolares y molares, únicamente si se justifica, es decir, por fracturas, movilidad, dolor.
REHABILITACIÓN ORAL		Ninguna IPS cubre este segmento, la Clínica ofrece prótesis fija, prótesis fija individual, parcial o total, con materiales de alta calidad y con líneas de financiación, en: - Corona individual – Metal Porcelana - Prótesis fija de tres o mas unidades – Metal/Porcelana - Prótesis removible estructura metálica - Prótesis Parcial Acrílica - Prótesis Total - Carillas Estéticas
ORTODONCIA		Se le devuelve la funcionalidad y estética a los pacientes

Fuente: Esta Investigación

La Clínica Crear Sonrisas durante el año 2003 presento su Portafolio de Servicios a las siguientes empresas, sin embargo, con ninguna de ellas se hizo gestión o promoción del mismo.

- ✓ Telenariño
- ✓ Cedenar
- ✓ Fondo de Empleados del CESMAG
- ✓ Fondo de Empleados del Javeriano
- ✓ Coacremat
- ✓ RTS
- ✓ Almacenes Ley
- ✓ Fiscalía
- ✓ Alkosto
- ✓ Colegio San Felipe
- ✓ Coca Cola
- ✓ Electromillonaria
- ✓ Cooperativa de Trabajadores del Departamento
- ✓ Sindicato de Trabajadores del Municipio
- ✓ Pensionados del Municipio
- ✓ Dromayor
- ✓ Batallón Boyacá
- ✓ Hospital San Pedro
- ✓ Policía Nacional
- ✓ Servisur

Cuadro 2. Número de Pacientes Odontológicos. Crear Sonrisas. Año 2003

TIPO	NUMERO	PORCENTAJE
ESTUDIANTES COLEGIOS	147	24,92
ESTUDIANTES UNIVERSIDADES	78	13,22
VENEDORES	27	4,58
COMERCIANTES	31	5,25
AUXILIARES	12	2,03
MILITAR	9	1,53
PROFESIONALES	34	5,76
AMAS DE CASA	31	5,25
EMPLEADOS PUBLICOS	6	1,02
CONDUCTORES	14	2,37
EMPLEADAS DOMESTICAS	18	3,05
MECÁNICOS	9	1,53
VIGILANTES	6	1,02
INDEPENDIENTES	43	7,29
DOCENTES	11	1,86
PENSIONADOS	7	1,19
MAESTROS DE OBRA	9	1,53
OFICIOS VARIOS	32	5,42
NIÑOS MENORES DE 3 AÑOS	61	10,34
JEFES DE COMPRA	5	0,85
TOTAL	590	100

Fuente: Esta Investigación

En el Cuadro No. 2 se presentan discriminados los clientes que la Clínica Odontológica Crear Sonrisas tuvo hasta el año 2003, se destaca que el 24.92% de los pacientes son estudiantes de colegio, el 15.03% estudiantes universitarios, el 8.28% independientes, el 55% profesionales, el 6.16% oficios varios y con la misma participación, 5.97% están comerciantes y amas de casa. Se observa también que el tipo de clientes con menor participación fueron los vigilantes y empleados públicos con el 1.15% respectivamente.

Sin embargo, si se examina la estructura comercial de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, se tiene que el proceso de análisis lo realiza la Asistente Administrativa, sin embargo, esta información no esta sistematizada ni detallada. La Asistente de Administración comunica la información sobre el consumidor, pero en la organización no se desarrollan perfiles de la clientela ni se determinan estrategias de segmentación optima de mercado.

Aunque se han desarrollado algunas estrategias de mercadeo, Crear Sonrisas no posee unos criterios de análisis de la clientela, por eso, la política existente es tratar de comercializar lo que es más fácil para la empresa y no lo que el cliente este dispuesto a adquirir el servicio.

Es importante, que la Clínica lleve a cabo un estudio o investigación del mercado, evaluación a los procesos de servicio al cliente y un análisis de la clientela, ya que, la base de datos que se maneja actualmente no le permite determinar la frecuencia de uso del servicio, la fidelización del cliente y las razones o motivos por los cuales este fue a la clínica.

En cuanto al proceso de compra, entendido como la evaluación de proveedores y la selección de los mejores términos para realizar del abastecimiento, Crear Sonrisas posee dos proveedores de materiales odontológicos, estos son: Medidental, quien vende a crédito hasta 4 meses y Dental Sur, quien sólo le vende a Contado. Así mismo, es Orthomax, quien suministra servicios radiológicos en general (modelos de estudio, fotografías, Rx Panorama, Rx Perfil, Rx Oclusal, Rx Periapical). Sin embargo, por parte de los odontólogos no se compran los materiales en conjunto, lo que permitiría disminuir costos por volumen, así mismo, desconoce la duración de cada materia prima en tratamiento y la Clínica no posee una política de inventario para estos productos.

Lo anterior genera graves problemas:

- ❑ El cambio en los precios de los materiales no se ve refleja en el costo de los tratamientos ni las tarifas impuestas al público para los servicios.
- ❑ El Stock de inventario que maneja cada odontólogo no esta acorde a la demanda del mercado, ni a los requerimientos de calidad por parte de la gerencia.

En cuanto al proceso de venta, que incluye actividades de mercadeo, tales como publicidad, promoción, venta personal, gerencia de fuerza de ventas y relaciones con la clientela, este proceso no es el óptimo en Crear Sonrisas Clínica Odontológica, debido a:

- ❑ La empresa no ha segmentado su mercado ni los servicios que ofrece de acuerdo a los precios que maneja y a las estrategias ha desarrollado hasta el momento.
- ❑ No ha generado un posicionamiento de la Imagen Corporativa en el mercado, debido a una mala utilización de los medios de comunicación (publicidad radial, escrita y televisiva, y de continuas y exitosas promociones) y el material P.O.P. En este sentido, se desconoce la penetración en el mercado frente a la competencia.
- ❑ La Clínica no posee fuerza de ventas representada por asesores comerciales que permitan realizar una venta del servicio de forma personalizada y dar a conocer los beneficios que la empresa ofrece.

- Crear Sonrisas no cuenta con una base de datos de sus clientes actuales, potenciales ni de su mercado objetivo, por lo cual, le impide realizar un seguimiento al proceso de venta y sobre todo, mantener una excelente relación con el cliente.

Frente al proceso de planificación de productos y servicios, este lo realiza directamente la Gerencia, “esta función del mercadeo incluye actividades tales como el desarrollo de nuevos productos, el mercadeo de pruebas, la colocación de productos y marcas, garantías, empaque, opciones de producto, características, estilo y calidad de productos, desecho de viejos productos y servicio a la clientela”²⁸. Este proceso es de especial importancia cuando se lleva a cabo diversificación o desarrollo de productos, tal como lo hace Clínica en la Actualidad. Sin embargo, se debe anotar, que muchos de estos servicios se deben subcontratar cuando se requieren y estén disponibles en nuestra ciudad.

Así mismo, la gerencia ha intentado realizar procesos de integración hacia atrás y hacia delante, por medio de la distribución de su portafolio de servicios a varias instituciones públicas y privadas, sin embargo, a este proceso no le ha hecho un seguimiento.

Al analizar los esfuerzos en fortalecer su responsabilidad social, la Clínica Odontológica posee un convenio con un grupo de asistencia social (MIRA), con quienes maneja unas tarifas preferenciales y los servicios están dirigidos a la población más necesitada. Además, con las Campañas Educativas de Promoción y Prevención en Salud se busca llegar a colegios de estratos bajos y extender los servicios que Crear Sonrisas ofrece, para ello, posee convenios con empresas importantes relacionadas con el tema (libros, Crema Dental, etc)

Es importante anotar que no existen metas o cuotas de ventas en la ciudad de Pasto, lo que permita determinar un nivel de ingresos óptimos para cubrir los costos fijos y variables de la empresa y generar un margen de utilidad óptimo. Así mismo, no se ha explotado el servicio de Urgencias 24 horas, el cual, genera diferenciación en el mercado, ya que es la única empresa que lo ofrece en Pasto.

La organización no realiza pronósticos de ventas potenciales, ni se lleva a cabo un presupuesto de ventas al mes, con base en datos históricos y proyecciones, por lo cual, se desconoce el monto total de ingresos proveniente de cada odontólogo y por cada servicio. En la actualidad, la rentabilidad de Servicios, Mercados y Canales de distribución, es aproximadamente del 30% bruto, tendiente a estabilizarse o incrementarse, si se ampliará el mercado, ya que, el proyecto de ampliación que se formula en este estudio colocaría a Crear Sonrisas en una situación favorable en el mercado y permitiría así, un incremento en la demanda.

De la misma forma, el proceso de ventas es pasivo, no se realiza un mercadeo agresivo y servicio postventa ni mucho menos se preocupan por buscar clientes.

²⁸ DAVID, Fred R., *Ibid.*, p. 151

Por último, como se dijo anteriormente, en Crear Sonrisas no existen perfiles y hojas de vida de los clientes (solamente su historia clínica), ni se realizan investigaciones sistemáticas sobre los mismos e igualmente se desconoce su nivel de satisfacción.

2.3. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA ACTUAL

Aunque es difícil afirmar que en los Estados Financieros se refleja con exactitud todo el complejo mundo de las decisiones de gestión, no es alejado de la realidad aseverar que de manera directa o indirecta, todas las decisiones gerenciales tienen efectos financieros y, por lo tanto, de algún modo quedan reflejadas en los registros contables.

La experiencia o el conocimiento del sector en que opera la empresa objeto de estudio, es uno de los factores determinantes para realizar una adecuada toma de decisiones en el ámbito financiero y de manejo administrativo y gerencial.

Se tomará como punto de partida para esta evaluación los estados financieros, entendidos como tales, el balance general y el estado de resultados de la clínica CREAM SONRISAS a 31 de Diciembre de 2003. Cuadro 3 y 4.

La herramienta de uso más generalizado dentro del análisis financiero, es el cálculo de las razones financieras.

Las razones financieras son razones contables que se calculan a partir de cocientes entre cifras tomadas directamente de los estados financieros periódicos de una empresa. Su poder como herramienta de diagnóstico es dimensionar la situación precisa, en un período determinado, y es factible realizar una comparación con el comportamiento de empresas en el sector.

Los criterios de clasificación más utilizados, toman como patrón el tipo de información que se obtiene con el respectivo cociente. Manteniendo este patrón se puede clasificar las razones financieras así:

- Razones de Liquidez: Buscan medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos de corto plazo.

**Cuadro 3. Balance Inicial Clínica Odontológica Crear Sonrisas
AÑO 2003**

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA	14.005,201	CUENTAS POR PAGAR	99.418,966
DEUDORES VARIOS	97.944,600	IMPUESTOS POR PAGAR	2.587,765
INVENTARIOS	4.568,200		
PROVISION - INVENTARIOS	-220,000		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	116.298,001	TOTAL PASIVO CORRIENTE	102.006,731
		TOTAL PASIVO	102.006,731
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		PATRIMONIO	
EQUIPO DE OFICINA	6.038,396	CAPITAL	55.013,689
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.483,651	UTILIDAD DEL EJERCICIO	29.131,045
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	55.518,251	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	186,834
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	70.040,298	TOTAL PATRIMONIO	84.331,568
TOTAL ACTIVO	186.338,299	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	186.338,299

**Cuadro 4. Estado de Resultados Clínica Odontológica CREAR SONRISAS
AÑO 2003**

VENTAS		99.000,000	
COSTO DE VENTAS		21.133,490	
UTILIDAD BRUTA			77.866,510
GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS			
GASTOS DE PERSONAL			22.096,644
Salarios	7.968,000		
Jornales	8.699,113		
Horas Extras y Recargos	250,000		
Auxilio de Transporte	900,000		
Cesantías	739,000		
Intereses / Cesantías	88,680		
Prima de servicios	739,000		
Vacaciones	332,000		
Dotación y suministro a trabajadores	480,000		
Aportes a ARP	83,186		
Aportes a E.P.S.	637,440		
Aportes a Fondos de Pensiones	806,760		
Aportes a Cajas de Compensación	347,965		
Aportes al I.C.B.F.	7,500		
Aportes al SENA	<u>18,000</u>		
HONORARIOS PROFESIONALES			9.331,162
IMPUESTOS (industria y comercio)			240,000
ARRENDAMIENTOS			3.696,000
SERVICIOS			1.861,230
Aseo y vigilancia	120,000		
Acueducto y alcantarillado	90,000		
Teléfono	522,630		
Transporte, fletes y acarreos	220,000		
Publicidad	<u>908,600</u>		
GASTOS LEGALES			850,000
Registro Mercantil	<u>850,000</u>		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			226,000
Equipo de Oficina	50,000		
Equipo Médico - Científico	<u>176,000</u>		
ADECUACIÓN E INSTALACIONES			450,000
Instalaciones eléctricas	40,000		
Arreglos ornamentales	60,000		
Reparaciones locativas	<u>350,000</u>		
DIVERSOS			929,700
Comisiones	270,000		
Gastos representación, relaciones públicas	50,000		
Elementos de aseo y cafetería	60,000		
Útiles, papelería y fotocopias	345,600		
Transporte	67,700		
Casino y restaurantes	16,100		
Otros	<u>120,300</u>		
DEPRECIACIÓN			7.389,597
PROVISIÓN INVENTARIOS			40,000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			47.110,333

UTILIDAD OPERACIONAL	30.756,177
INGRESOS NO OPERACIONALES	1.800,000
GASTOS NO OPERACIONALES	650,000
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES	31.906,177
CORRECCIÓN MONETARIA	-186,834
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31.719,343
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	2.588,298
UTILIDAD NETA	29.131,045

- Razones de Actividad: Permiten indicar la eficiencia interna de la empresa en la utilización de sus activos.
- Razones de Rentabilidad: Permiten evaluar la efectividad y la eficiencia de la empresa a partir de los rendimientos financieros generados.
- Razones de Apalancamiento: Permiten evaluar las estrategias de apalancamiento financiero y la forma como la empresa ha mezclado la deuda y la aportación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evaluará financieramente a la empresa Crear Sonrisas aplicando los indicadores más utilizados en este tipo de organizaciones:

2.3.1. Razones de Liquidez.

1. INDICE DE LIQUIDEZ:

Este índice se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos exigibles en el corto plazo (pasivos corrientes).

$$\frac{116.298.001}{102.006.731} = 1.14$$

La razón de liquidez de CREAR SONRISAS para el 2003, es de 1.14, lo que significa que la empresa está en capacidad de generar en el corto plazo 1.14 pesos por cada peso exigible.

Este indicador nos muestra que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sin ninguna dificultad.

Sin embargo dentro de los activos corrientes podemos detectar que el efectivo que maneja la empresa es un poco alto, considerando que percibe ingresos periódicos por afiliaciones y el hecho de no invertirlos implica que tome decisiones de endeudamiento que le genera unos costos demasiado altos.

2. PRUEBA ACIDA

Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el remanente entre los pasivos circulantes (corrientes). Los inventarios suelen ser el activo menos líquido de los activos corrientes de una empresa y los activos sobre los cuales es más probable que ocurran las pérdidas en el caso de una liquidación. Por tanto, es importante esta medida de la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones a corto plazo, sin tener que depender de la venta de los inventarios.

$$\frac{116.298.001 - 4.568.200}{102.006.731} = \frac{111.729.801}{102.006.731} = 1.09$$

Por cada peso exigible, la empresa dispone de activos realizables en el corto plazo que le permitirá respaldar 1 peso con nueve centavos, aún sin recurrir a liquidar sus inventarios.

Desde el punto de vista de liquidez es muy favorable, por la seguridad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones más inmediatas.

3. CAPITAL DE TRABAJO

El ciclo de efectivo del negocio, de alguna manera recoge las diferencias en el tiempo entre el flujo de ingresos y el flujo de egresos directamente referidos a un negocio en particular; una de las consecuencias más directas de las características del ciclo de efectivo es el nivel de capital de trabajo que la empresa debe mantener para soportar en el corto plazo su funcionamiento.

El nivel óptimo de capital de trabajo resulta un objetivo justificable en virtud del costo de oportunidad de mantener recursos no directamente productivos en forma de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

El capital neto de trabajo establece el nivel de gastos corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener su operación en el corto plazo, una vez haya liquidado los compromisos con acreedores de corto plazo; y representa las disponibilidades corrientes sin incluir la generación marginal de recursos del período corriente.

Como tal, el capital de trabajo neto se calcula restando de los activos corrientes los pasivos respectivos.

$$116.298.001 - 102.006.731 = 14.291.270$$

Nuevamente un indicador que indica que la empresa tiene activos realizables suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo para el período 2003.

2.3.2. Razón de Actividad

1. ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

La rotación de los activos es un ejercicio para tratar de cuantificar la eficiencia en la utilización de los activos y el número de veces que estos rotan en el período respecto a las ventas. Esto da un indicador de cuántos pesos se generan en ventas por cada peso invertido en activos.

$$\text{Rotación de l Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{99.000.000}{186.338.299} = 0.53$$

El resultado de 0.53 veces significa que, CREAR SONRISAS, por cada peso invertido en activos, los mismos generaron 53 centavos en ventas. En la medida en que este indicador suba (aumente la rotación de activos) la empresa está generando un mayor volumen de ventas por peso invertido en activos.

2.3.3. Razón de Rentabilidad

1. MARGEN DE UTILIDAD NETA

Este indicador incorpora al análisis de la rentabilidad la dimensión no operacional de la empresa. Al comparar las ventas con la utilidad neta final, se está involucrando la eficiencia de la empresa en el manejo de su tesorería no solamente en lo que respecta al costo de sus fuentes de financiación, sino también a los resultados del manejo de sus excedentes de liquidez y su capacidad de mantener una buena planeación tributaria.

Este indicador muestra los resultados finales de la gestión de la organización en todas las áreas de la actividad operacionales y no operacionales.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta final}}{\text{Ventas}} = \frac{29.131.045}{99.000.000} = 0.29$$

Para el análisis en CREAR SONRISAS y para el año 2003 en que se desarrolló el cálculo, se tiene que por cada peso de ventas, la empresa percibe una utilidad final de 29 centavos.

Este margen se puede aumentar en el futuro si se tiene en cuenta que es una empresa prestadora de servicios la cual perfectamente puede ser más eficiente en el manejo de sus finanzas.

2.3.4. Razón de Apalancamiento

1. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

Existen fundamentalmente dos grandes proveedores de recursos financieros para la empresa; estos son, por un lado, los acreedores externos (endeudamiento) y por otro lado los propietarios (aportación).

La razón de endeudamiento establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento para financiar su actividad. Este índice permite establecer en qué medida una empresa puede estar incurriendo en un exagerado riesgo financiero y, consecuentemente, en altos costos financieros asociados a altos niveles de endeudamiento.

El endeudamiento tiene una doble implicación sobre la situación financiera de la empresa: de una parte, vía costos, puede reflejarse directamente en el volumen y período de pago de los intereses (gastos financieros), y de otra, vía flujo de caja, reflejarse directamente en función de su exigibilidad sobre la amortización como un egreso efectivo de caja.

Tomando los valores monetarios de las cuentas de balance del año 2003 en la clínica CREAR SONRISAS se tiene:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Total Pasivos} + \text{Patrimonio}} = \frac{102.006.731}{186.338.299} = 0.54$$

La razón de endeudamiento muestra que del total de los recursos utilizados en la vigencia 2003, el 54% de ellos ha sido obtenido de acreedores externos vía endeudamiento.

La deuda incluye todos los pasivos. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento moderadas: cuanto más baja sea la razón, mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en el caso de una liquidación. En contraste con la preferencia de los acreedores por una razón de endeudamiento baja, los propietarios buscan un apalancamiento alto para hacer crecer las utilidades o porque la obtención de nuevo capital contable significa ceder algún grado de control.

Hay quienes creen que trabajar con dinero de terceros es más rentable que utilizar el propio.

En términos generales y teniendo en cuenta los indicadores resultantes se puede notar que CREAR SONRISAS, a pesar de ser una empresa nueva, logró obtener en el año 2003 una rentabilidad cercana al 30% y maneja un promedio de endeudamiento acorde a su actividad. La empresa ha procurado realizar inversión en activos de acuerdo al crecimiento de la demanda de servicios, esto ha permitido que el dinero invertido en ellos genere una contraprestación en ventas realizadas.

La empresa es viable financieramente y con muchas posibilidades de crecimiento.

De ahí que la expectativa de incrementar la cobertura y para ello se va a determinar la viabilidad financiera de un proyecto de ampliación, donde la empresa pueda contar con especialistas que en el momento subcontrata, trabajando en sus instalaciones y con una herramienta que reducirá tiempos de proceso y costos, como el laboratorio dental y la sala de rayos X..

2.3.5. Análisis del Manejo Contable de la Clínica Crear Sonrisas. Si se toma como base los estados financieros de la clínica CREAM SONRISAS a 31 de diciembre de 2003, se puede observar una deficiencia en el estado de resultados, ya que, se observa el rubro de depreciación acumulada por valor de \$7.389.597, dicho rubro no se encuentra en la presentación del balance inicial, se aconseja tomar las medidas pertinentes para corregir el balance.

En el estado de resultados se presenta el ingreso como una venta y un costo de ventas, siendo esta una empresa de servicios y no una empresa comercial, se recomienda que se lleve la captación de ingresos en la forma adecuada como un Ingresos Operacional-servicio social de salud.

De otra parte, dentro del manejo contable interno que se le da al ingreso de efectivo se utilizan dos clases de documentos comprobantes de ingreso y recibos de caja, con la misma numeración, teniendo en cuenta que los recibos de caja son un soporte de contabilidad en él que constan los ingresos en efectivo recaudados por la clínica, no se justifica que se lleven dos clases de documentos para dar ingreso al efectivo por concepto de los abonos parciales o totales de los pacientes.

Al revisar los soportes de contabilidad, como son comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso y recibos de caja se observa que se lleva un número consecutivo y cronológico con las fechas, pero que no reposan en la contabilidad algunos de estos comprobantes, si por algún motivo estos se anularon se recomienda que en los archivos deben estar su original y cuantas copias tenga este documento y que se haga llegar al contador una explicación por escrito de los documentos que faltan para realizar los asientos contables necesarios.

Por otra parte, a continuación se hace un análisis vertical a los Estados Financieros de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas.

CREAR SONRISAS
ESTADO DE RESULTADOS

Análisis Vertical Año 2003

			%
VENTAS	\$ 99.000.000		100
COSTO DE VENTAS	21.133.490		21,35
UTILIDAD BRUTA		\$77.866.510	78,65
GASTOS DE ADMINISTRACION			
GASTOS DE PERSONAL		22.096.644	22,32
Sueldos	7.968.000		8,05
Jornales	8.699.113		8,79
Horas extras y recargos	250.000		0,25
Auxilio de transporte	900.000		0,91
Cesantías	739.000		0,75
Intereses s/cesantías	88.680		0,09
Prima de servicios	739.000		0,75
Vacaciones	332.000		0,34
Dotación y suministro a trabajadores	480.000		0,48
Aportes ARP	83.186		0,08
Aportes a E.P.S.	637.440		0,64
Aporte a Fondo de Pensiones	806.760		0,81
Aporte a Cajas Compensación	347.965		0,35
Aportes al I.C.B.F.	7.500		0,01
Aportes al Sena	<u>18.000</u>		<u>0,02</u>
HONORARIOS PROFESIONALES		9.331.162	9,43
IMPUESTOS (Industria y Comercio)		240.000	0,24
ARRENDAMIENTOS		3.696.000	3,73
SERVICIOS		1.861.230	1,88
Aseo y vigilancia	120.000		0,12
Acueducto y alcantarillado	90.000		0,09
Teléfono	522.630		0,53
Transporte, fletes y acarreos	220.000		0,22
Publicidad	<u>908.600</u>		<u>0,92</u>
GASTOS LEGALES		850.000	0,86
Registro mercantil	850.000		0,86

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		226.000		0,23
Equipo de oficina	50.000			0,05
Equipo médico-científico	<u>176.000</u>		<u>0,18</u>	
ADECUACION E INSTALACIONES		450.000		0,45
Instalaciones eléctricas	40.000			0,04
Arreglos ornamentales	60.000			0,06
Reparaciones locativas	<u>350.000</u>		<u>0,35</u>	
DIVERSOS		929.700		0,94
Comisiones	270.000			0,27
Gastos representación, relaciones públicas	50.000			0,05
Elementos de Aseo y Cafetería	60.000			0,06
Utiles, papelería y fotocopias	345.600			0,35
Transporte	67.700			0,07
Casino y restaurantes	16.100			0,02
Otros	<u>120.300</u>		<u>0,12</u>	
DEPRECIACION		7.389.597		7,46
PROVISION INVENTARIOS		40.000		0,19
TOTAL GASTOS		47.110.333		47,59
UTILIDAD OPERACIONAL		\$30.756.177		31,07
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		1.800.000		1,82
GASTOS NO OPERACIONALES		<u>650.000</u>		<u>0,66</u>
Utilidad antes de Corrección Monetaria		\$31.906.177		32,23
CORRECCIÓN MONETARIA		<u>- 186.834</u>		<u>-0,19</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$31.719.343		32,04
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		<u>2.588.298</u>		<u>2,61</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>\$29.131.045</u></u>		<u><u>29,43</u></u>

Sobre el estado de resultados despues de haber aplicado el método de análisis vertical, empleando el procedimiento de porcentajes integrales, se puede determinar que sobre la base de las ventas del 100% que es de \$99.000.000, el Costo de Ventas es del 21.35%; los gastos de personal el 22.32%, la utilidad bruta el 78.65%, los gastos operacionales 47.59%, los gastos no operacionales el 0.66%, para una utilidad neta de 29.43%.

**BALANCE INICIAL
CREAR SONRISAS**

Análisis Vertical Año 2003 (millones de pesos)

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

		%
CAJA	\$ 14.005	7,52
DEUDORES VARIOS	97.945	52,56
INVENTARIOS	4.568	2,45
PROVISION INVENTARIOS	- 220	- 0,12
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	116.298	62,41

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

EQUIPO DE OFICINA	6.038	3,24
EQUIPO DE COMPUTACION	8.484	4,55
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	55.518	29,79
TOTAL P.P. Y EQUIPO NETO	70.040	37,59

TOTAL ACTIVO	\$ 186.338	100,00
---------------------	-------------------	---------------

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

		%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 99.419	53,31
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 2.588	1,37
TOTAL PASIVO CORRIENTE	102.007	54,74

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	55.014	29,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO	29.131	15,64
REVALORIZACION PATRIMONIO	187	0,10
TOTAL PATRIMONIO	84.332	45,26

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 186.338	100,00
------------------------------------	-------------------	---------------

Según los porcentajes obtenidos en el análisis vertical de la clínica CREAR SONRISAS, se observa que los Activos Totales que son de \$186.338 son la base del 100%, que el activo corriente es de 62.41%, con respecto al total de activos, que el rubro de deudores varios es del 52.56% con respecto al total de activos, lo que deja observar que es demasiado alto este valor y se recomienda realizar un análisis de este porcentaje, propiedad planta y equipo el 37.59%, el pasivo un 54.74%, y el patrimonio un porcentaje de 45.26%

3. VALORACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

3.1. ESTUDIO FINANCIERO

Inicialmente se realizó una visita a la clínica odontológica para llevar a cabo un estudio técnico, con el fin de determinar el tamaño mas conveniente de la inversión a realizar, la localización de las salas de laboratorio y rayos X y la selección del modelo tecnológico y administrativo idóneo que sean consecuentes con el comportamiento del mercado y las restricciones de orden financiero.

El andamiaje financiero del proyecto, que corresponde a la estimación de las inversiones, los costos e ingresos, además de la identificación de las fuentes es resultado del estudio de mercado y estudio técnico realizados.

Es de vital importancia para el proyecto, la selección del tamaño óptimo para determinar el monto de las inversiones y costos de operación basados en el comportamiento futuro del mercado.

Algunos procesos técnicos permiten el crecimiento de la empresa en la medida del incremento de la demanda, de modo que el tamaño se va acondicionando al crecimiento de ésta; sin embargo, otros procesos no admiten esta modalidad y es preciso, entonces, hacer grandes inversiones a pesar de que, en principio su utilización no sea plena. Esto sucede con la clínica odontológica la cual requerirá de inversión en equipos odontológicos de alta tecnología que posiblemente de inmediato no se ocuparán de tiempo completo.

El estudio técnico además, se encaminó a garantizar la utilización óptima de los recursos disponibles, de ahí se desprende la identificación del equipo, materiales y la mano de obra necesaria durante la vida útil del proyecto, con el fin de que estos recursos garanticen la mejor prestación de servicios odontológicos con los índices de calidad requeridos en cuanto a manejo profesional y utilización.

Como resultado se obtuvo que la ejecución del proyecto de ampliación de la clínica CREAR SONRISAS requiere de una inversión que será distribuida en los siguientes rubros (Cuadro 5):

**Cuadro 5. Presupuesto de Inversiones Proyecto de Ampliación Clínica Odontológica
Crear Sonrisas. Año 2004**
(Miles de Pesos)

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	PRESUPUESTO TOTAL
1. Equipo Dental para Especialistas (Endodoncia y Ortodoncia)		28.700
o Unidad Odontológica	6.000	
o Instrumental Básico	2.000	
o Piesa de Mano	500	
o Piesa de Baja Velocidad	300	
o Esterilizador	400	
o Instrumental Ortodoncia	10.000	
o Instrumental Endodoncia	8.000	
o Materiales Endodoncia	1.000	
o Materiales Ortodoncia	500	
2. Equipo Laboratorio Dental		27.000
o Horno para Desencerar	4.000	
o Horno de Porcelana	12.000	
o Centrífuga	2.000	
o Sopletes	1.000	
o Materiales y Porcelana	8.000	
3. Equipo Rayos X		4.800
o Equipo Rayos X	4.000	
o Chalecos (2)	600	
o Material Radiográfico	200	
4. Implementación Consultorios y Baño Auxiliar		6.300
VALOR TOTAL INVERSIÓN		66.800

Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizará el análisis de la viabilidad financiera del proyecto de ampliación de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas:

Mediante el estudio de mercado y especialmente el estudio técnico se pudo detectar las necesidades apremiantes y se establecieron los recursos para la puesta en marcha y operación del proyecto de inversión, al igual que se determinaron las condiciones y demás requerimientos para su funcionamiento.

Se requiere ahora dar valores monetarios a los recursos que se consideraron necesarios, con el fin de determinar el monto de la inversión precisa para la operatividad, e igualmente

confrontar los ingresos esperados con los gastos realizados, con el fin de visualizar la viabilidad del proyecto a emprender.

Esto, exige determinar para cada uno de los años de implementación y de operación del proyecto, el monto de las inversiones iniciales, el valor de los ingresos y egresos, con el fin de agrupar de esta manera, los datos numéricos que permitan conformar el balance, el cual, determinará si el proyecto de ampliación de la clínica odontológica Crear Sonrisas es factible.

Se debe tener en cuenta que para el éxito de este proceso es necesario concienciar a los funcionarios en la calidad de trabajo y prestación de servicio; y que la empresa adquiera por si misma un gran compromiso frente a los esfuerzos que debe realizar.

El período de duración ó vida útil del proyecto es de cinco años, por lo cual, se tomará el mismo tiempo como período de evaluación.

Es importante aclarar que tanto el valor de las inversiones y costos del proyecto se han determinado con base en la información suministrada por la empresa y por los proveedores de equipos y materiales, por lo tanto, esta información debe ser actualizada en forma permanente para asegurar la coherencia y consistencia del proyecto a lo largo de su vida útil.

3.2. INVERSIONES Y COSTOS

Las variables de inversión se cuantifican en valores monetarios y se agrupan en dos grandes rubros: Inversión en maquinaria y equipo, y Deuda en moneda nacional. Estos valores se utilizarán posteriormente como información básica para la elaboración de las proyecciones y los flujos de fondos.

El monto de inversión asciende a sesenta y seis millones ochocientos mil pesos moneda legal, y está constituida por los aportes financieros que se tendrán que realizar para la adquisición del equipo dental especializado, equipo de laboratorio dental, equipo de rayos X, e implementación consultorios y baño auxiliar.

La inversión del proyecto comprende Activo Fijo, Maquinaria y Equipo.

El Activo está constituido por los diversos bienes o derechos que sirven para alojar la unidad productiva y que permite la realización del proceso productivo. Un activo fijo es el que tiene una vida relativamente larga y pueden ser tangibles o intangibles. CREAM SONRISAS cierra el año 2003 con un valor de Activos Totales de \$186.338.299, los cuales están constituidos por caja, cuentas por cobrar, inventarios, provisión de inventarios y, maquinaria y equipo (Cuadro 3)

El capital de trabajo está constituido por las inversiones necesarias para cubrir costos y gastos generados por la operación o funcionamiento normal del proyecto durante un período.

Los costos operacionales son aquellos que se causan durante el período de operación del proyecto. Se incurre en ellos para hacer funcionar las instalaciones y demás activos adquiridos mediante las inversiones con el propósito de prestar el servicio. En el año inicial la empresa genera unos costos y gastos operacionales de administración y ventas por valor de \$47.110.333 (Cuadro 4)

Es indispensable para el proyecto tener en cuenta la DEPRECIACIÓN, este costo se calcula con base en la vida útil estimada para los activos depreciables.

La Depreciación es un medio que se emplea para permitir la recuperación de la inversión en obras físicas y la inversión en activos. No implica flujo efectivo de dinero ya que se tiene en cuenta de manera contable y se ve reflejado en la reducción del valor de impuestos a pagar. En la actualidad la empresa acumula una depreciación de \$7.389.597 (Cuadro 4)

En este estudio se empleará para el cálculo de la depreciación el método de línea recta, es decir que los montos por depreciación serán uniformes.

Como gastos operacionales de administración y ventas están las erogaciones que se efectúan en el desarrollo normal de la clínica, se destacan las cuentas de gastos de personal, que agrupa los salarios, auxilio de transporte, horas extras y recargos, aportes a seguridad social, cajas de compensación, I.C.B.F. y aportes al SENA, obligaciones laborales, dotación y suministro a trabajadores; agrupa también los honorarios profesionales, impuestos de industria y comercio, arrendamientos, servicios, gastos legales como el registro mercantil, mantenimiento y reparaciones, adecuación e instalaciones y diversos entre los cuales se tienen en cuenta comisiones, gastos de representación, elementos de aseo y cafetería, papelería, transporte, esparcimiento y otros.

Por otra parte, en los pasivos de CREAR SONRISAS se destaca las cuentas por pagar, por concepto de proveedores que ascienden a \$99.418.966. (Cuadro 3)

3.3. PROYECCIONES FINANCIERAS

Todo proyecto necesita de recursos financieros para realizar el montaje y para su normal operación. Los recursos de montaje constituyen el capital fijo y los de operación determinan el capital de trabajo.

El capital de trabajo lo constituye los activos corrientes necesarios para la operación normal del proyecto.

Cuando se ha calculado las necesidades de capital de trabajo, se establece el programa de inversiones para el proyecto y período de evaluación.

No es conveniente realizar un proyecto a tan largo plazo, debido a la gran incertidumbre en cuanto al mercado, situaciones financieras, competencia, tecnología; es preferible enfocar una inversión a un plazo mas corto y tomarlo como período de evaluación.

Este proyecto tendrá una vida útil de cinco años, y para estos años se realizarán las correspondientes proyecciones.

3.3.1. Presupuesto de Ingresos: Teniendo en cuenta el análisis del estado actual de la empresa a nivel administrativo, financiero y comercial, y de las estrategias que hasta el momento se pueden formular para su mejoramiento, se puede estimar que con los nuevos servicios la empresa incrementará su nivel de ventas en un 15%, este es el parámetro que se ha proyectado para la puesta en marcha de la ampliación.

Se ha determinado un crecimiento nominal de ventas para cada año calculado a partir de la inflación estimada y el crecimiento real de las ventas.

Es así como en la tabla de Parámetros Operacionales (Anexo B) se ha aplicado la siguiente formula para estimar el crecimiento nominal de ventas:

Crecimiento Nominal de Ventas: $= (1 + \text{inf. Interna}) * (1 + \text{crecimiento real de ventas}) - 1$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= (1 + 0.0580) * (1 + 0.15) - 1$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= 0.2167$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= 21.7\%$

Obteniendo para el primer año el 21.7%, valor que va decreciendo a medida que transcurren los años hasta ubicarse en el 20.8% en el quinto año del proyecto; esto se debe a que se ha supuesto un crecimiento real de ventas estable para todo el período de duración.

Sin embargo, el nivel de ventas puede variar, ya que dependerá de la demanda de servicios que tenga la clínica en el período de evaluación.

Se tiene una gran falencia para este proyecto y es que solo se cuenta con un año de información, lo que no permite medir el comportamiento en cuanto a la demanda, suponemos para la ejecución del estudio que la demanda será creciente en los próximos años.

Cuadro 6. Presupuesto de Ingresos Clínica Odontológica Crear Sonrisas. Año 2004

INGRESOS	VALOR (MILES DE PESOS)
Tratamiento de Ortodoncia	85.000
Odontología General	15.000
Tratamiento de Endodoncia	17.653,3
Cirugías	2.800
SUBTOTAL	120.453,3
Recursos de Crédito	66.800
TOTAL INGRESOS	187.253,3

Fuente: Esta Investigación

El cuadro 6 presenta el presupuesto de ingresos que la clínica CREAM SONRISAS espera recibir por concepto de tratamientos de Ortodoncia, Endodoncia, Odontología general y Cirugías.

Los valores se han estimado con base en el comportamiento de ventas y pacientes atendidos en el año de funcionamiento de la clínica, con ello, se puede calcular que en el primer año del proyecto se atenderán 68 tratamientos de ortodoncia, a razón de \$1.250.000 cada uno, para obtener un valor de ingresos por este concepto de \$85.000.000; Se estima que se atenderán aproximadamente 100 pacientes en odontología general con un promedio en tratamiento de \$150.000 c/u, para percibir ingresos por este concepto de \$15.000.000. Se espera atender 145 casos de endodoncia en ese año, siendo el valor promedio de atención de \$121.747 aproximadamente, con lo que se espera percibir por este concepto un total de \$17.653.315. En cuanto a cirugías que se realicen por urgencias se espera atender 28 al año, a razón de \$100.000 promedio, para obtener ingresos por este concepto de \$2.800.000. Es importante anotar, que debido a la diversidad de los tratamientos es muy complejo realizar un calculo promedio de los costos por tratamiento, muchos de ellos puede variar positiva o negativamente al valor aquí presentado.

Con estos servicios, la Clínica espera percibir un ingreso total de \$120.453.315 en el primer año, a este valor se le adiciona \$66.800.000, monto del crédito bancario que se destinará a la puesta en marcha del proyecto para un total de ingresos en el año de \$187.253.315.

3.3.2. Presupuesto de Gastos: El presupuesto de gastos para la puesta en marcha del proyecto y su correspondiente período de evaluación incluye los gastos operacionales de administración y ventas, depreciación de activos fijos y gastos generales.

A esto se le suma la inversión en maquinaria y equipo y el servicio de la deuda en el primer año.

Cuadro 7. Presupuesto de Gastos Clínica Odontológica CREAR SONRISAS. Año 2004

GASTOS	VALOR (MILES DE PESOS)
Gastos Administrativos	40.176
Gastos Generales	23.593.3
Gastos Operativos	48.000
Servicio de la deuda e intereses	8.684
Inversiones Maquinaria y Equipo	66.800
TOTAL GASTOS	187.253,3

Fuente: Esta Investigación

Los valores estimados se toman teniendo en cuenta el comportamiento salarial del año base y un promedio del dinero pagado por concepto de servicios y otros en el año que lleva funcionando la clínica. De allí se tienen como Gastos Administrativos: salario de gerente por \$1.200.000, salario de asistente administrativa o secretaria por \$500.000, prestación de servicios de contadora y tesorera por \$448.000 y salario de dos auxiliares por \$600.000 cada una, estos valores se contabilizados en forma anual y ascienden a \$40.176.000. Por otra parte, como Gastos Operativos están: la remuneración de dos odontólogos generales por \$800.000 cada uno y de dos Especialistas por \$1.200.000 cada uno, los cuales contabilizan anualmente un total de \$48.000.000. Así mismo, como Gastos Generales se tienen los siguientes rubros: \$1.865.315 por pago de servicios públicos; pago de registro mercantil e industria y comercio por \$1.100.000, publicidad radial, visual y física por un valor de \$4.560.000 anuales (presupuesto de \$380.000 mensuales), vigilancia diurna y nocturna por \$4.800.000 (dos vigilantes por \$200.000 mensuales cada uno), arrendamiento de instalaciones por \$8.400.000 (\$700.000 mensuales) y se estiman como gastos varios que se puedan causar como aseo, papelería, transporte y otros, un valor de \$2.868.000 en el año. Esto arroja un total aproximado de \$23.593.315 de gastos generales para el primer año.

Por otra parte, se ha sumado al presupuesto de gastos el valor de la adquisición de la maquinaria y equipo del proyecto, calculado en \$66.800.000 y el valor de los intereses causados en el primer año por servicio de la deuda, los cuales ascienden a \$8.684.000.

Todos estos conceptos dan un presupuesto de gastos total para el primer año de \$187.253.315

3.4. EVALUACIÓN

En términos generales se puede afirmar que un proyecto es aceptado si está plenamente justificado tanto desde el punto de vista privado como social. Al evaluar el proyecto se

debe observar que la rentabilidad sea atractiva para el inversionista para que tome la decisión de comprometer sus recursos en la ejecución del mismo.

Evaluar un proyecto es adoptar una metodología según la cual se puede determinar que tan conveniente puede resultar la financiación del proyecto como tal, comparando los resultados que se espera obtener, con los objetivos de inversión.

La evaluación financiera de este proyecto se ha realizado basándose en los flujos monetarios de inversión, operación y financiación que el proyecto desembolsa a lo largo de su vida útil.

Es necesario crear un panorama económico y financiero donde se desarrolle plenamente el proyecto, para ello se han creado unos supuestos, basados en el ámbito macroeconómico y financiero actual y teniendo en cuenta el entorno global y las proyecciones del gobierno para los próximos años.

Se ha tomado por separado las variables macroeconómicas, agrupándolas en el Anexo denominado Parámetros Macroeconómicos (Anexo C) los cuales serán el punto de partida de las proyecciones futuras en las cuales se basará el estudio del proyecto.

Resulta un tanto complicado imaginarse el comportamiento de las variables macroeconómicas futuras, ya que, son muchos los factores tanto internos como externos que las pueden alterar. Debido a esa gran incertidumbre se adopta un comportamiento económico futuro basado en condiciones semejantes a las actuales.

Afortunadamente Colombia ha dado señales de tener una economía muy sólida pese al escenario de violencia que ha tenido que sobrellevar durante tantos años.

La adopción de nuevas medidas estatales, sumado al permanente movimiento de la economía mundial nos permite ver la evolución óptima de las principales variables macroeconómicas de nuestro país. El año 2003 fue un buen año para Colombia en materia macroeconómica, pues los mercados de capitales se comportaron a la altura de los mejores del mundo; tasas de interés controladas, inflación de un dígito con tendencia a la baja, crecimiento del PIB por encima de lo esperado y un dólar revaluado que nos entrega un mejor poder adquisitivo a nivel global.

La primer variable económica mencionada en la tabla es la Inflación Interna. Si se toma como año base el 2003 para la evaluación de este proyecto, se tiene que este año el país logró un índice de inflación interna de 6.49%. Si resalta las expectativas gubernamentales en esta materia se puede observar que para el año 2004 la meta de inflación baja a una tasa del 5.8%, cifra mencionada en el primer año de estudio y que se supondrá será lograda con mucho esfuerzo.

En los últimos años el país se ha fijado una meta en materia económica y es evitar que el índice de inflación aumente, para ello ha adoptado serias medidas como el congelamiento

de salarios entre otros. Si tenemos en cuenta la evolución de este índice vamos a suponer que el comportamiento futuro de esta variable será a la baja es así como hemos estimado para el segundo año del proyecto un índice de inflación de 5.5%, para el tercer año el 5.3%, y en el cuarto y quinto año una tasa del 5%.

La inflación externa, es una variable que vamos a tener en cuenta, sin embargo para efectos de este proyecto solamente será informativa ya que todo el proceso de inversión se realizará en moneda Colombiana. Si la empresa adoptara decisiones de endeudamiento en moneda extranjera es una variable que juega un papel fundamental para medir la evolución de ese tipo de crédito.

En la tabla de parámetros macroeconómicos, la inflación externa inicial que corresponde al año 0 es de 1.9%, cifra que corresponde a la inflación de Estados Unidos en el año 2003, año tomado como base para este estudio. Sabemos que este indicador no ha sido tan fluctuante en los últimos años, por lo tanto hemos supuesto una inflación externa constante de 1.8%, para los años de evaluación del proyecto.

En la tabla se muestran indicadores como tasa de cambio inicial, final, y promedio que en este caso serán informativas porque la inversión y consecución de capital se manejará en moneda legal Colombiana. En el caso de realizar inversión en moneda extranjera deberá adoptarse estos indicadores para establecer las diferencias en el tipo de cambio de la moneda.

La tasa DTF es otra de las variables macroeconómicas mencionada y es uno de los parámetros financieros que adopta el Estado para mantener estable el mercado. La DTF es el promedio de las inversiones en CDT's a noventa días en el mercado financiero.

En el proyecto se ha supuesto un panorama optimista para el país en materia económica. Panorama que favorece el clima de inversión y que permite un incremento en las inversiones de renta fija que incentive el alza en la tasa DTF para los próximos cinco años. Es así como se ha estimado una DTF del 8% para el primer año de evaluación, del 9% para el segundo, del 10.0% para el tercero y del 10.50% y 11.00% para los años cuarto y quinto respectivamente.

Adicionalmente en el Anexo de Parámetros Macroeconómicos se menciona el impuesto de renta, dato que se necesitará para calcular el valor monetario que por este concepto la empresa deberá aportar durante los años de vida útil del proyecto.

El impuesto de renta se ha proyectado de acuerdo a la utilidad esperada en cada año, y conserva los rangos en valores monetarios vigentes para el año 2003; por lo tanto, se recomienda revisar estos valores y actualizarlos en el momento de realizar el proyecto.

Por último se menciona en el Anexo, la Tasa de Interés de Oportunidad para el inversionista (TIO), valor que servirá de parámetro a la empresa para determinar si realiza o no la inversión.

Considerando que el gobierno seguirá adoptando políticas tendientes a frenar la inflación y el gasto se cree que el comportamiento de las tasas de interés para los próximos cinco años no será muy significativo. Por lo tanto se ha supuesto una Tasa de Interés de Oportunidad para el Inversionista del 15% (Anexo C). Esta tasa se conserva estable para todos los años de evaluación del proyecto y en este caso se supone la mejor rentabilidad que el inversionista podría recibir en las condiciones actuales.

El proyecto tiene a su vez unas delimitaciones supuestos ó Parámetros Operacionales, los cuales se expresan en el Anexo D.

Los Parámetros Operacionales son los indicadores que permiten a lo largo de la evaluación financiera, realizar algunos cálculos para estimar cifras como ventas esperadas en cada uno de los años, inventarios proyectados, cuentas por pagar y otros que se irán mencionando en el análisis.

Como primer supuesto, se menciona en el Anexo D, un incremento real de ventas del 15% para los años de duración del proyecto. Incremento en ventas que CREAM SONRISAS logrará con la inversión realizada en maquinaria y equipo y con los nuevos servicios que podrá explotar, así como, mediante el desarrollo de las estrategias propuestas en esta investigación.

Es importante aclarar que para la proyección de las ventas realizadas por la empresa en los años de duración del proyecto se tiene en cuenta el Crecimiento Nominal de Ventas, segundo indicador mencionado en el Anexo, ya que éste toma en cuenta la inflación del período y se calcula de la siguiente forma:

Crecimiento Nominal de Ventas: $= (1 + \text{inf. Interna}) * (1 + \text{crecimiento real de ventas}) - 1$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= (1 + 0.0580) * (1 + 0.15) - 1$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= 0.2167$

Crecimiento Nominal de Ventas (año 1) $= 21.7\%$

En el primer año se obtiene como crecimiento nominal de ventas para la empresa, el 21.7%, en los años siguientes, se puede notar que el porcentaje decrece, obteniendo el 21.3% en el segundo año, el 21.1% en el tercer año, y el 20.8% en los años cuarto y quinto del proyecto; esto se debe a que el índice de inflación es menor en estos años y a que el crecimiento real de las ventas se mantiene constante durante todo el período de evaluación (Anexo D).

Un tercer parámetro operacional mencionado en el Anexo es el Costo de Ventas, el cual se determina con la información financiera inicial de la empresa. Tomando el estado de pérdidas y ganancias del año base se divide el costo de ventas de ese año sobre las ventas totales obteniendo el 21.3% para el año 0, representado en los materiales que el profesional necesita para efectuar su desempeño, este porcentaje se toma como constante para todos los años de duración del proyecto de ampliación de la clínica CREAM SONRISAS.

Dentro de los parámetros operacionales se determina también la Provisión de Inventarios, el cual se calcula como un porcentaje de los inventarios en cada año, que la empresa debe considerar con el fin de prever alguna eventualidad. Teniendo en cuenta el Balance inicial de la empresa se divide la provisión de inventarios que posee en ese año, entre el valor de los inventarios, obteniendo el 4.8%; porcentaje que se dejará constante para todos los años de evaluación.

Como quinto parámetro operacional mencionado en el Anexo D y teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa CREAR SONRISAS en el año 2003 se determinó la rotación de cuentas por cobrar, obteniendo un índice de 361.1 en el año base. Este indicador se lo va a manejar como constante para los años de evaluación del proyecto, aunque no es una buena cifra, sin embargo, no la vamos a variar ya que se pretende evaluar un proyecto de inversión en las condiciones administrativas y económicas actuales de la empresa. Si se hace alguna variación de este indicador en los años siguientes y la empresa continúa con el manejo administrativo que sostiene en el momento, los resultados del proyecto no serán consecuentes.

Se puede anotar que, la Clínica CREAR SONRISAS no maneja un buen criterio de recuperación de cartera, es así como sus cuentas por cobrar rotan generando liquidez con una frecuencia de 361 días, indicador que demuestra que la empresa tiene falencias en la parte administrativa.

Lo mismo sucede con las cuentas por pagar, como se observa en el Anexo D, el índice de rotación de cuentas por pagar es de 1717.08, indicador que muestra que la empresa CREAR SONRISAS debe elevados montos, si se tiene en cuenta que es una empresa prestadora de servicios. Este indicador también se manejará en forma constante durante el período de análisis por las razones antes mencionadas. Sin embargo se hace necesario que la empresa CREAR SONRISAS adopte de manera urgente medidas administrativas para frenar compras a crédito y recuperar cartera.

Otro indicador calculado en la tabla de parámetros operacionales es la Rotación de Inventarios, dato que se obtiene de los estados financieros iniciales de la empresa e indica que la clínica mantiene un nivel de inventarios para un período de operación de setenta y ocho días (78.9), cifra que está acorde al objeto social de la empresa ya que debe proveerse de materiales como resinas, y otros elementos que se utilizan para varios tratamientos, cabe anotar, que estos inventarios son las compras que cada uno de los odontólogos realiza y no es conjunta para la organización. Esta cifra se mantendrá constante para todos los años de estudio del proyecto de ampliación.

Aunque no está estimado como parámetro se menciona en el Anexo D, que en el primer año del proyecto se realizará la inversión en maquinaria y equipo, por un valor de \$66.800.000 recursos obtenidos de crédito bancario.

El proyecto de ampliación de la clínica CREAR SONRISAS requerirá de crédito bancario el cual tendrá las siguientes condiciones:

- Monto: \$66.800.000
- Plazo: 5 años
- Sin período de Gracia
- Tasa: DTF + 5%

El comportamiento de este crédito se observa en el cuadro de Deuda (Anexo E), donde se proyecta el costo de la deuda según la tasa DTF de cada año, los intereses causados y la amortización de capital para los cinco años de financiación. Cifras que la empresa debe estimar como parte de sus erogaciones futuras.

Con los parámetros macroeconómicos y operacionales, datos de financiación y los estados financieros del año 2003 de la empresa, se realiza la proyección del balance general (Anexo F) incorporando en el primer año la deuda en moneda nacional.

El Balance General es una fotografía instantánea, es decir, permite observar lo que posee una empresa (sus activos), lo que debe (sus pasivos) y la diferencia entre ambos (el capital contable de la empresa) en un momento determinado.

De acuerdo al balance proyectado, CREAM SONRISAS manejará en el período de estudio la misma estructura financiera debido a los supuestos inicialmente manejados y será en éste estado financiero donde se condensará toda la información resultante a lo largo del proceso de análisis y cálculos financieros del proyecto.

Como se afirmó anteriormente, la proyección de los estados financieros se realizó con base en ciertos parámetros que se han denominado macroeconómicos y operacionales. Dentro de los parámetros operacionales se calculó la rotación de cuentas por cobrar teniendo en cuenta los valores de los estados financieros iniciales de la clínica CREAM SONRISAS. Se pudo determinar que la rotación de cuentas por cobrar en este año es de 361.11, es decir que la empresa financió los tratamientos y no tiene una política de recuperación de cartera con los pacientes. Por tal motivo, las proyecciones presentadas en el Anexo F se realizan teniendo en cuenta las condiciones actuales de la empresa, con el fin de medir la implicación financiera del dinero que se espera invertir. Se sabe que este nivel de rotación es nocivo para cualquier empresa, sin embargo, en esas condiciones se ha proyectado la operatividad del proyecto, es por esta razón que las cuentas por cobrar se incrementan cada año.

Lo anteriores tipos de indicadores, son un reflejo de las deficiencias administrativas que presenta la clínica, y por ello, la prioridad que la gerencia en definir estrategias de recuperación de cartera y formas de financiación de los tratamientos. Al igual que hacer un seguimiento diario del proceso de cobro y concientizar a los funcionarios en este aspecto.

Por otra parte, al tener en cuenta el monto de inversión para el primer año de vigencia del proyecto se realiza un modelo de activos fijos (Anexo G), partiendo de la información que

se tiene de la empresa. En este modelo podemos identificar cuál será el comportamiento de cada uno de los activos de la empresa.

El modelo de activos fijos, inicialmente muestra el comportamiento de la maquinaria y equipo que posee la empresa, el valor inicial en libros, el ajuste que se realiza y el gasto por depreciación, los valores resultantes como saldo final se tendrán en cuenta para el estimativo general de los activos.

CREAR SONRISAS trabaja en instalaciones arrendadas, en el momento no posee terrenos ni edificaciones propias, sin embargo, en el modelo se indican los aspectos que se deben tener en cuenta, en caso de contar con estos activos para conocer el proceso de ajuste y depreciación monetaria en cada uno de ellos.

Como se puede observar, en este modelo, la empresa realizará la inversión en maquinaria y equipo en el primer año de vida del proyecto, de ahí que en el Anexo G se determina el comportamiento de este activo, teniendo en cuenta su vida útil, el proceso de ajuste y depreciación durante los cinco años que durará el proyecto.

Este modelo permite que la empresa pueda realizar futuras inversiones en activos durante el período de evaluación, por lo tanto, se deja planteados los cuadros de maquinaria y equipo de los años 2,3,4 y 5.

Al finalizar se detalla el resumen de maquinaria y equipo, adoptando la sumatoria de estos activos para determinar el saldo final en cada uno de los años, es así como el primer año se obtiene un valor de \$130.299.332, en el segundo año y con la depreciación acumulada el saldo por este concepto es de \$122.191.818, en el tercer año el valor alcanzado es de \$112.584.486, en el cuarto año de evaluación el valor monetario es de \$101.326.037 y en el último año del proyecto este activo se ha depreciado hasta alcanzar un valor de \$88.66.283. De esta forma es más fácil visualizar la pérdida en términos monetarios de los activos al servicio de la empresa (Anexo G).

A su vez, el modelo permite estimar los valores de ajuste y depreciación de los activos diferidos en caso de que existan. La clínica en este momento no cuenta con este tipo de activos por lo tanto se deja indicado.

Por medio del modelo de activos, se identifica el valor de la corrección monetaria de los activos fijos, monto que se tendrá en cuenta para calcular la corrección monetaria total de la empresa en cada año de ejecución del proyecto.

Por otro lado, en el cuadro de corrección monetaria (Anexo H) se parte del valor del patrimonio acumulado en cada uno de los años del proyecto, con el fin de calcular la CM del patrimonio, ésta, restada a la corrección monetaria de los activos fijos anteriormente obtenida da como resultado la corrección monetaria total. Con estos datos se puede notar que la empresa obtendrá un valor en corrección monetaria positivo para los dos primeros

años del proyecto y una corrección monetaria negativa alcanzando los \$9.697.880 en el último año de estudio.

En la evaluación es muy importante el comportamiento del capital de trabajo, en el caso de CREAR SONRISAS se observa un verdadero problema de capital, ya que, como lo muestra el cuadro de capital de trabajo (Anexo I), la empresa tiene unas políticas de crédito muy altas, hecho que hace que los usos en capital de trabajo sean más altos que las fuentes, es decir, la empresa tiene capital que no puede utilizar, de ahí que los indicadores son negativos, esto implica que no necesita capital, debe hacer gestión urgente para recuperar las cuentas de los clientes, ya que si esto ocurre, ni siquiera necesitaría crédito bancario y podría autofinanciarse. Este problema hace que la empresa en lugar de incrementar su capital de trabajo, lo esté perdiendo, como vemos en la proyección el primer año pierde \$670.434, en el segundo año reduce su capital de trabajo en \$802.730, en el tercer año la empresa pierde un valor de \$963.408, en el cuarto año del proyecto ha alcanzado un valor de \$1.147.559 de pérdida y en el año quinto, la empresa ha perdido un total de \$1.385.678, en capital de trabajo. Estos datos demuestran la falencia que tiene la empresa en cuanto a manejo administrativo y financiero (Anexo I).

Al analizar, el Estado de Perdidas y Ganancias (Anexo J) se proyecta a partir de la información financiera suministrada y de acuerdo a los parámetros establecidos y a las condiciones actuales de la empresa. Con ello se obtiene como resultado del ejercicio financiero y con la puesta en marcha del proyecto, utilidad para todos los años de evaluación, estimando que el primer año la clínica tendrá una utilidad de \$29.725.813, en el segundo año alcanzará los \$39.665.061, el valor de la utilidad del tercer año será de \$53.899.265 y de \$56.084.856 y \$74.617.025 de utilidad, en los años cuarto y quinto del proyecto respectivamente. Esto se debe a que la empresa maneja un porcentaje en costo de ventas relativamente bajo por ser prestadora de servicios. Por otra parte, en la actualidad, la empresa paga a los especialistas valores elevados por tratamientos, ya que se realizan en forma aislada. Con la nueva inversión se asume que los profesionales quedarán vinculados con un salario establecido independientemente de los tratamientos que deba realizar. En este caso varía la conformación de los gastos de administración y ventas y esto hace que se proyecten con una variación anual sustentada en la inflación esperada.

Así mismo, CREAR SONRISAS pertenece a la actividad de profesionales libres y se rige por un régimen de contribución basado en porcentajes graduales de acuerdo a la utilidad generada. En el año cuarto y quinto del ejercicio se presenta un impuesto elevado porque la utilidad de la empresa sobrepasa los montos establecidos y debe asumir un impuesto del 38,5% determinado en la actualidad para empresas sobre \$84.300.000 de utilidad.

Una estimación importante es el Flujo de Caja para cada año del proyecto (Anexo K), el cual se calcula a partir de la utilidad operacional, a ella se suma las depreciaciones y provisión de inventarios resultantes del estado de pérdidas y ganancias, en el caso de CREAR SONRISAS se restan los incrementos de capital de trabajo por ser datos negativos, se restan también las inversiones en maquinaria y equipo, el impuesto de renta, la amortización de deudas y el gasto de intereses, a este dato se le suma el efectivo del año

inmediatamente anterior, obteniendo el flujo de caja total. Estos valores son significativos en la medida en que indican cuál será el comportamiento del proyecto en términos monetarios. Si los flujos resultantes son positivos, la empresa tendrá efectivo y si el resultante es negativo, le implica a la empresa solicitar un sobregiro bancario para poder operar y cumplir con las obligaciones adquiridas. Estos datos se llevan al Balance como activo el efectivo y como Pasivos el sobregiro.

En el Anexo de Flujo de Caja se observa que la empresa CREAM SONRISAS, en el primer año tendrá que asumir un sobregiro de \$11.979.034 debido a los intereses causados por la financiación del proyecto de ampliación. Es el esfuerzo más grande para la empresa, ya que, en los años siguientes tendrá efectivo para cubrir esas erogaciones.

Con el fin de determinar la estructura de capital del proyecto (Anexo L) se toma en cuenta el comportamiento de la deuda en moneda nacional y el patrimonio en valores monetarios que sumados miden el monto de capital que la empresa requiere cada año. Con estos valores se calcula en términos porcentuales la financiación de recursos propios y externos. En la clínica CREAM SONRISAS se tiene que el mayor porcentaje de participación está en el patrimonio con un 100% en el año inicial, el 64.05% en el primer año, el 76.73% en el segundo, el 87.22% en el tercero, el 94.65% en el cuarto y termina con el 100% en el quinto, ya que, finalizando el año la clínica a cubierto el crédito bancario en su totalidad. Se observa que es poco y en algunos años nulo el endeudamiento externo a lo largo del proyecto.

En este mismo Anexo y tomando como referencia el costo de la deuda nacional, dato calculado en el Anexo de deuda, se obtiene el costo de la deuda con beneficio fiscal, el cual se multiplica por el porcentaje exento de impuesto de renta en cada uno de los años; es así, como en el primer año se calcula multiplicando por 91.2% y en el último año se multiplica por 61.5%

Los datos obtenidos servirán para calcular el WACC total o estructura de capital resultante del proyecto. De acuerdo a esto, como costo de capital real se toma la tasa de interés de oportunidad del inversionista planteada en los parámetros macroeconómicos con el 15%.

Con ello se determina el costo de capital nominal teniendo en cuenta la inflación de cada año de acuerdo a la siguiente fórmula (Anexo L):

$$\text{Costo de Capital Nominal} = ((1 + \text{inflación}) * (1 + \text{costo de capital real})) - 1$$

$$\text{Costo de Capital Nominal (año 0)} = ((1 + 0.06490) * (1 + 0.15)) - 1$$

$$\text{Costo de Capital Nominal (año 0)} = 0.22464$$

$$\text{Costo de Capital Nominal (año 0)} = 22.46\%$$

Es así como se obtiene en el año base el 22.46%, el 21.67 en el primer año, el 21.33% en el segundo, el 21.10% en el tercer año, y el 20.75 en el cuarto y quinto año del proyecto.

Luego se saca el porcentaje de aporte de deuda nacional al WACC, el cual resulta de multiplicar el porcentaje de participación de deuda nacional con el costo de deuda con beneficio fiscal, (en el primer año $0.3595 * 0.1277$). Se calcula también el porcentaje de aporte del patrimonio al WACC multiplicando el porcentaje de participación del patrimonio con el costo de capital nominal (para el primer año $0.6405 * 0.2167$). De la sumatoria de estos datos, se obtiene el WACC TOTAL, valor que indica cuál es el costo por cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

Con los datos obtenidos en el estudio se determina que CREAM SONRISAS en el primer año le costará \$0.1847 pesos por cada \$1 peso invertido en el proyecto de ampliación de la clínica, en el segundo año el costo será de \$0.1933, en el tercer año de \$0.20, en el cuarto de \$0.2017 y en el último año el costo aumentará a \$0.2075 pesos por cada \$1 peso invertido en el proyecto.

Por último se presenta el cuadro de Flujos Futuros del Proyecto (Anexo M), en él se calcula el Flujo Futuro de Caja Neto Operacional, partiendo de la utilidad neta obtenida en el estado de pérdidas y ganancias, a ella se suman las depreciaciones, las provisiones, los gastos financieros y los impuestos, este resultante es el valor monetario que con el proyecto la empresa generará por operar específicamente. Luego se toma el valor de la variación de capital de trabajo como negativo y lo sumamos a la compra de activos fijos, en CREAM SONRISAS los datos resultantes en variación de capital de trabajo son negativos por esto, el efecto es inverso, es decir, se lo resta a la compra de activos fijos, de ahí se obtiene el Flujo Futuro de Caja Neto de Inversión.

Al Flujo Futuro de Caja Neto Operacional se le adiciona el valor del Flujo Futuro de Caja Neto de Inversión, obteniendo el Flujo Futuro de Caja Neto del proyecto, valor monetario que la clínica CREAM SONRISAS obtendrá a lo largo de la vida útil del proyecto.

Por otra parte , al sumar los datos de amortización de la deuda a los intereses se obtiene el Flujo Futuro de Caja de Financiación. Como estos rubros implican salida de dinero, para efectos de cálculo se toman como negativos.

En el mismo Anexo, al Flujo Futuro de Caja Neto del proyecto se le suma el Flujo Futuro de Caja Neto de Financiación, obteniendo el Flujo Futuro de Caja Neto de Inversión para el inversionista, el cual indica el valor monetario que el inversionista espera recibir (si es positivo) o debe desembolsar (si es negativo).

Como resultado se puede observar en el Anexo M, que la Clínica Odontológica CREAM SONRISAS deberá desembolsar \$19.010.096 pesos en el primer año del proyecto, es decir, el inversionista tendrá que realizar un sacrificio económico debido a los intereses del crédito y otras obligaciones adquiridas, en el segundo año, el panorama para el inversionista mejora ya que el proyecto genera un flujo positivo de \$46.027.306, en el año tercero, el Flujo Futuro Neto de Inversión alcanzará los \$67.023.502, en el cuarto año \$92.611.723 y en el último año este flujo será de \$123.844.765. Estas cifras son muy

atractivas para la empresa, ya que son los flujos monetarios que se generarán con la puesta en marcha del proyecto de inversión.

La Tasa Interna de Retorno es uno de los indicadores más aceptado en la evaluación de proyectos de inversión y es la medida de rentabilidad más adecuada, ya que indica la capacidad que tiene el proyecto de producir utilidades independientemente de las condiciones del inversionista.

La TIR es la tasa de interés que hace que el VPN sea igual a cero. Se compara la TIR con la Tasa de Interés de Oportunidad en el mercado y se la toma como criterio de decisión siempre y cuando ésta sea mayor. Solo en ese caso se puede decir que el proyecto es factible.

Para nuestro caso, en la clínica CREAM SONRISAS, como lo muestra la parte final del Anexo M, la TIR resultante debe ser mayor ó igual al 15% que es la Tasa de interés de oportunidad del inversionista.

Calculamos la TIR mediante la siguiente formula (Anexo M):

$$TIR = Tasa Inf - (Tasa Sup - Tasa Inf) (VPN inf / VPN inf + VPN sup)$$

Se puede decir que la TIR (tasa de interés de oportunidad real) para la cual el proyecto será apenas aceptable, y se constituye en un valor crítico que representa la menor rentabilidad que el inversionista está dispuesto a aceptar.

Se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR) con los flujos futuros de caja netos de inversión para el inversionista, obteniendo como resultado el 47.31%.

La Tasa resultante es muy atractiva frente a la tasa de interés de oportunidad del inversionista calculada en 15%, sin embargo se debe tener en cuenta que los supuestos que hemos adoptado para este proyecto se deben conservar para que el resultado sea exitoso. Una de las razones de que el proyecto sea rentable es que a pesar de que la clínica CREAM SONRISAS tiene problemas administrativos a logrado obtener utilidades que le permite crecer, por otra parte no tiene problemas de endeudamiento a largo plazo, tiene buen nivel de capital, es decir, con un mejor manejo administrativo ni siquiera requeriría endeudamiento externo, simplemente haría rotar su propio capital.

Adicionalmente se calcula en la parte inferior de la tabla el Valor Presente Neto (VPN) , que es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor presente de todos los ingresos y el valor presente de todos los egresos. Para la clínica CREAM SONRISAS se calcula tomando los Flujos Futuros de Caja Neto de Inversión para el inversionista descontado con el índice del WACC Real, para cada uno de los años del proyecto.

Es importante anotar que el WACC Real se calcula con base en la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{WACC Real} &= ((\text{WACC Nominal} + 1) / (\text{inflación} + 1)) - 1 \\ \text{WACC Real (año 0)} &= ((0.2246 + 1) / (0.06490 + 1)) - 1 \\ \text{WACC Real (año 0)} &= 0.1499 \\ \text{WACC Real (año 0)} &= 15\% \end{aligned}$$

Para el primer año se obtiene un WACC Real de 11.97%, en el segundo de 13.11%, en el tercero de 13.96%, en el cuarto de 14.44% y en el quinto año del proyecto de 15%.

Por otra parte, al analizar el VPN, que es el indicador más confiable en la evaluación financiera e indica la riqueza o pérdida adicional que tendría el inversionista, dadas sus posibilidades de inversión, frente al proyecto, se tiene:

El VPN se calcula mediante la siguiente fórmula (Anexo M):

$$\text{VPN} = -I + \text{VPN}(1)/(1+i) + \text{VPN}(2)/(1+i)^2 + \dots + \text{VPN}(n)/(1+i)^n$$

El Valor Presente Neto del proyecto se obtuvo con base en los flujos futuros de caja neto de inversión para el inversionista descontado al WACC real, el cual se calcula con el WACC nominal (sumatoria del porcentaje de aporte del WACC deuda nacional y WACC patrimonial) y la inflación.

De esta forma se obtuvo como resultado que el proyecto de ampliación de la clínica CREAR SONRISAS, obtiene un Valor Presente Neto de \$58.511.620, valor que indica que el proyecto es financieramente atractivo.

4. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y COMERCIAL DE LA CLINICA ODONTOLOGICA CREAR SONRISAS

El presente capítulo contiene escenarios claros y de fácil comprensión para desplazar a la organización al logro de su misión y visión organizacional. En esta etapa del proceso, a cada una de las personas o unidades de la organización se les asignan unas funciones específicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo empresarial.

En este sentido, las Estrategias de Mejoramiento Administrativo, Financiero y Comercial permiten alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

Con esta actividad se determinarán los proyectos que son prioritarios para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, lo que en el corto, mediano y largo plazo redundará en el beneficio de la organización, ya que, las acciones formuladas, le permitirá a la organización fortalecerse en el presente y construir un mejor futuro, a partir de lo que se es y se hace en la realidad y lo que se quiere ser y hacer hacia adelante.

La implementación de la estrategias busca que Crear Sonrisas aproveche los factores a su favor, los cuales generen cambios importantes a nivel interno y que a su vez, le permitan ser más competitiva. Además, se busca implementar acciones claras, precisas y efectivas, buscando el posicionamiento comercial frente a las demás entidades especializadas en servicios odontológicos en la ciudad de Pasto.

No se debe olvidar, que el éxito del proceso realizado hasta el momento depende del cambio y ruptura de paradigmas por parte de la Gerencia y su equipo de Colaboradores. Este proceso y sus actividades se basan en el cambio de la cultura organizacional de la empresa, ya que, como se analizó anteriormente, varias de las limitantes presentadas están en el componente de la filosofía corporativa de Crear Sonrisas.

Por lo tanto, antes de iniciar con la formulación de las estrategias a llevar a cabo por la empresa, se reformulará el direccionamiento estratégico de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas Pasto.

4.1. REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”¹⁸.

¹⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica. Sexta Edición. Bogotá: 3R Editores, 1999, p. 20*

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

4.1.1. Principios Corporativos. Como se afirma en el capítulo 2, la Clínica Odontológica Crear Sonrisas dentro de su filosofía corporativa no ha formulado el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización, los cuales, a su vez, se constituyen en el soporte de la cultura organizacional.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia.

En primer lugar, los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que se opera. No es cuestión que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata más bien que sean apropiados. (...)

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa. Quizá la función más importante del liderazgo empresarial sea la de transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar corporativo.¹⁹

En este sentido, la cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos de la empresa.

A continuación se proponen una serie de principios básicos para Crear Sonrisas Pasto.

- **ETICA:** El comportamiento de los colaboradores y de la empresa estará enmarcado, en toda circunstancia, dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.
- **COMPROMISO:** El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización, son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que la empresa alcance ventajas competitivas.
- **PRODUCTIVIDAD:** Uno de los retos que debe afrontar la institución en busca de su permanencia, crecimiento y desarrollo es lograr niveles óptimos de productividad, que hagan del negocio una actividad eficiente, eficaz y rentable. Esto asegura, además, el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, clientes, gerencia y la comunidad en general.

¹⁹ SERNA GOMEZ, Humberto, *Idid.*, p.87

- **SERVICIO AL CLIENTE:** El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. La Clínica Odontológica Crear Sonrisas orientará sus acciones hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas, ofreciendo un servicio de excelente calidad. La organización pretende una relación clara con sus clientes, basada en el cumplimiento de las expectativas e intereses comerciales comunes.
- **PERTENENCIA:** Nuestra organización desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la institución, la respeten, preserven su patrimonio moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación. Para ello, espera que su cliente interno se integre, se comprometa, y tenga hacia la empresa el arraigo y pertenencia que le distinga y diferencie.
- **RENTABILIDAD:** El beneficio es la medida y retribución del éxito en la actividad económica. Buenos beneficios distinguen a la empresa sana y con futuro. Sólo una empresa sana puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano, inversiones y contribución al mejoramiento de las condiciones sociales.
- Para asegurar un crecimiento adecuado y permanente de sus áreas de actividad, la Clínica Odontológica Crear Sonrisas debe lograr elevados índices de rentabilidad. Este es un compromiso prioritario de todos los miembros de la organización
- **COMPETITIVIDAD:** La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.

4.1.2. Visión Corporativa. La visión corporativa incorpora el conocimiento de los líderes de la empresa y de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia. Ésta debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo definido.

La visión debe ser apoyada y compartida por todo el grupo gerencial, así como, de todos los colaboradores de la empresa. Ésta debe ser clara, inspiradora e impulsadora del compromiso de la organización, realista – posible, consistente con los principios corporativos y difundida, tanto interna como externamente.

A continuación, se propone la visión para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas

“Crear Sonrisas será en los próximos cinco años la empresa líder en la presentación de servicios odontológicos integrales y especializados en el suroccidente colombiano, con el mejor talento humano, con una organización ágil que se identifique por su productividad, capacidad de respuesta frente a los cambios y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Crear Sonrisas tendrá un sistema administrativo integrado, eficiente y versátil, con capacidad de respuesta ante el mercado, con un excelente servicio al cliente y apoyado en tecnología de última generación.

Destacados, además, por su dedicación a la formación, capacitación y crecimiento de sus empleados y por el compromiso hacia el desarrollo de la región”

4.1.3. Misión. Entendiendo que la misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, ésta debe señalar las prioridades y la dirección de los negocios de la organización, así como, identificar los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

La misión de la organización determinar la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

A continuación se propone la misión para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas:

“CREAR SONRISAS tiene como misión la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la asistencia odontológica integral y especializada en Salud Oral, a nivel individual, familiar y empresarial. Para ello, cuenta con la más avanzada tecnología e infraestructura y con un talento humano especializado, quienes, dentro de los principios y valores que rigen a la organización; buscarán permanentemente mejorar la calidad de vida de sus usuarios; impulsar la expansión del mercado y asegurar el progreso de la empresa, con niveles de rentabilidad y productividad que permitan la retribución justa a sus accionistas y la sociedad en general”

4.2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y COMERCIALES

Las estrategias están divididas en tres grandes partes, la primera busca el fortalecimiento y mejoramiento de la Clínica a nivel administrativo, la segunda, pretende generar un crecimiento en el mercado, mejorar el servicio al cliente y el posicionamiento de la organización a nivel local y la tercera, busca consolidar la situación financiera actual de la Clínica Odontológica, con el fin de desarrollar con éxito su proyecto de ampliación.

Estas estrategias de mejoramiento administrativo y financiero se enmarcan dentro de un crecimiento intensivo del mercado, el cual, se refiere a la penetración y desarrollo de nuevos servicios y al perfeccionamiento en el servicio al cliente.

Cabe anotar, que este crecimiento intensivo no se logra si al interior de la organización no se han optimizado los procesos ni se ha mejorado su estructura organizacional, por lo tanto, las acciones buscan que la razón de ser de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, se alcancen gracias a la existencia de una organización eficiente, efectiva, productiva y competitiva a nivel interno.

4.2.1. Estrategias de Mejoramiento Administrativo. A continuación se formulan una serie de estrategias de mejoramiento administrativo para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, las cuales buscan solventar las debilidades encontradas en el diagnóstico interno inicial.

Así mismo, se plantean una propuesta de estructura organizacional, teniendo en cuenta el proyectos de ampliación y los servicios que la empresa puede entrar a ofrecer y se elaboran los manuales de funciones de la asistente administrativa, los odontólogos y los auxiliares de Odontología.

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de una estructura organizacional eficiente y efectiva. 	<p>Optimizar los procesos de planeación, dirección, organización y control de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar el clima y la motivación organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> o Realizar talleres de trabajo en Equipo y Liderazgo o Diseñar formatos para el pago y sistematización de las bonificaciones a los odontólogos o Redefinir la escala salarial del personal operativo de la empresa o Diseñar un Programa de Capacitación para el personal o Crear un programa para el reclutamiento, selección y adiestramiento del personal o Diseñar un código de ética empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de comunicación entre el gerente y sus colaboradores. ✓ Ausentismo laboral. ✓ Nivel de Productividad ✓ Grado de compromiso del personal odontológico y administrativo ✓ Nivel de interacción y colaboración entre el personal de la oficina 	<p>Gerente Equipo Administrativo y Financiero</p>

Fuente: Esta investigación

El impacto de las estrategias administrativas dependerá en gran medida de la capacidad de gestión y del liderazgo de la gerencia y de su equipo de colaboradores, en este sentido, debido al perfil que posee la propietaria de la Clínica Crear Sonrisas es muy difícil cuantificar las estrategias de mejoramiento propuestas y su impacto sobre el modelo de simulación financiero propuesto.

Estrategia 1. Definición de la Estructura organizacional de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas: se espera reducir el nivel de cartera a términos razonables e incrementar la productividad para el primer año en un 20%, meta superior al crecimiento real en ventas (15%).

Estrategia 2. Determinar Acciones Específicas por Area: Se espera mejorar el nivel de servicio al cliente y el rendimiento en cada dependencia en un 20% para el primer año y una fidelización del 5% de los clientes actuales.

Estrategia 3. Mejoramiento de los canales de Comunicación Interna: Se espera mejorar la productividad, reducir el ausentismo laboral e incrementar el grado de compromiso del personal y su sentido de pertenencia en la clínica en un 80% para el primer año, ya que, de estos aspectos depende el éxito financiero y comercial de la clínica.

Estrategia 4. Mejorar el Clima y Motivación Organizacional: Al igual que la estrategia anterior, se espera incrementar el nivel de productividad en un 20%, reducir el ausentismo laboral en un 90% e incrementar la motivación y colaboración del personal en un 80% para el primer año.

Las estrategias administrativas permanecer en el tiempo, las cuales, redundarán en el incremento de la productividad durante los cinco años del proyecto.

□ **PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Clínica Odontológica Crear Sonrisas, con el fin de dar cumplimiento a las Estrategias formuladas no sólo a nivel administrativo, sino comercial y financiero, debe definir su estructura organizacional y diseñar los cargos acorde a los objetivos, programas y proyectos planteados.

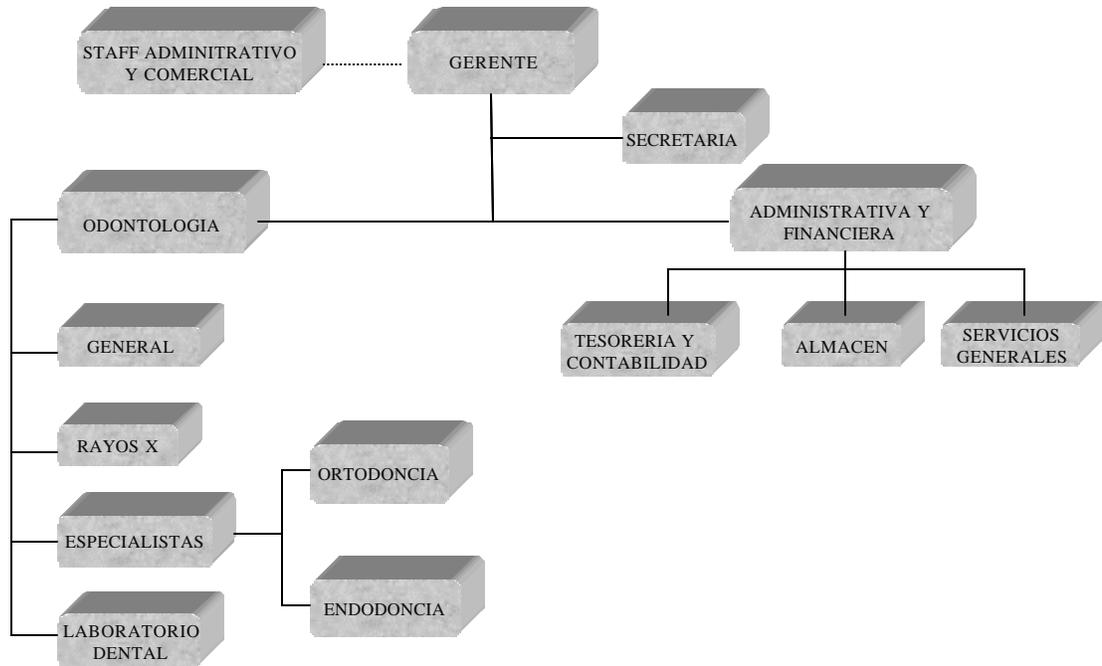
Por lo tanto, se presenta una propuesta de Estructura Organizacional para la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, plasmada en el siguiente organigrama (Figura 1).

El organigrama tiene como cabeza a la Gerencia, quien tiene bajo su cargo las áreas de Odontología General y Especializada, Administrativa y Financiera. Cabe anotar, que ninguna de éstas áreas tiene un jefe, simplemente se concentran por división del trabajo y especialización de cargos.

En el área Odontológica se encuentran los Odontólogos Generales, Los Especialistas en Ortodoncia y Endodoncia, el Laboratorista Dental y el experto en Rayos X. Así mismo, en

el área administrativa y financiera se ubica almacén, tesorería y contabilidad y servicios generales.

ORGANIGRAMA CLINICA ODONTOLOGICA CREAR SONRISAS 2004



Fuente: Esta investigación

□ PROPUESTA MANUALES DE FUNCIONES

Manual de Funciones Gerente General

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	:	Gerente General
Area	:	Gerencia
Cargo del Jefe Inmediato	:	Ninguno
Nivel del Cargo	:	Directivo

II. OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Velar por el cumplimiento del objeto social de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, de acuerdo con la misión, visión y principios organizacionales, y determinar las Políticas y Acciones que debe seguir la organización, así como, su correcto funcionamiento administrativo, financiero y en la prestación de los servicios odontológicos.

Planificar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo interno y externo de la Clínica Odontológica, cumpliendo con los objetivos y delineamientos trazados por los propietarios.

III. FUNCIONES

1. Adoptar los principios y pautas generales de la política de la Organización.
2. Crear los servicios que considere útiles para el positivo desenvolvimiento de la Clínica Odontológica, siempre que sean compatibles con las disposiciones legales vigentes.
3. Proponer y aplicar los mecanismos de control interno para vigilar el recaudo, manejo e inversión de los recursos de la Organización
4. Formular en coordinación con la Asistente Administrativa y el Contador el proyecto de presupuesto anual, con base en las necesidades de la Organización y la disponibilidad de recursos. Presentarlo a los Propietarios para su estudio y aprobación.
5. Celebrar o ejecutar libremente todos los actos o contratos comprendidos dentro de los objetivos de la Clínica Odontológica o que se relacionen directamente con su existencia y funcionamiento, y que por su cuantía le estén atribuidas directamente, o cuya celebración y ejecución haya sido aprobada por los propietarios.
6. Ordenar los gastos de la Entidad incluidos en el presupuesto de cada vigencia de acuerdo con la delegación hecha por los Propietarios.
7. Aprobar las solicitudes de vacaciones licencias y permisos de más de un día, que presenten los funcionarios de la empresa.
8. Rendir Informes periódicos a los propietarios sobre las actividades realizadas en la Organización
9. Coordinar con otras Instituciones la ejecución de actividades dirigidas al Desarrollo de la Organización

10. Asistir a reuniones que se convoquen a nivel gremial, con el fin de coordinar la ejecución de programas y proyectos del orden local y regional.
11. Dirigir, programar, coordinar y controlar las actividades de los departamentos Administrativo y Financiero.
12. Planear, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de los aspectos relativos al manejo presupuestal, contable de tesorería, almacén y servicios generales.
13. Dirigir, organizar y controlar las actividades del personal que interviene técnica y operativamente en la prestación de los servicios de odontología integrales.
14. Dirigir, programar y controlar directamente las actividades esenciales para el manejo de personal.
15. Evaluar el desempeño de los funcionarios, en el cumplimiento de sus actividades.
16. Impulsar el desarrollo de actividades de bienestar social de los Funcionarios de Clínica Odontológica.
17. Dirigir el seguimiento del Programa de Salud Ocupacional de la Empresa.
18. Promover la Ejecución del programa de capacitación para los empleados conforme a las necesidades de la entidad.
19. Controlar la Ejecución de los procesos internos, inspeccionar su calidad con criterios técnicos y trazar los correctivos pertinentes, si es necesario hacerlo.
20. Evaluar los mecanismos de control interno y sugerir cambios que garanticen calidad de los procesos.
21. Actualizar permanentemente los Manuales de Funciones de Procedimientos Administrativos y Operativos, de Archivo y Correspondencia, de Control Interno y demás documentos de organización interna, de acuerdo a las nuevas disposiciones y necesidades de la Institución.
22. Estudiar cotizaciones y presentar cuadro comparativo de ofertas que deban ser aprobadas.
23. Velar por el cumplimiento y pago oportuno de nómina, prestaciones sociales y demás pagos que deba efectuar la Entidad a su personal.
24. Controlar y velar por el pronto pago de la obligaciones adquiridas por la Organización.

25. Elaborar en coordinación con los Odontólogos, el proyecto integral de los servicios integrales y especializados de odontología.
26. Elaborar el estudio de costos, con el fin de plantear medidas correctivas respecto a la redistribución de ingresos o disminución de gastos.
27. Formular propuestas para la generación de recursos económicos adicionales a través de los nuevos servicios y/o alternativas de inversión financieras que contribuyan a la solidez organizacional.
28. Supervisar el correcto recaudo de los recursos de la Organización.
29. Coordinar la toma de inventarios físicos que se efectúen en la Clínica Odontológica.
30. Promulgar y aplicar los mecanismos de control que garanticen el correcto manejo y utilización de los recursos físicos de la Entidad.
31. Ordenar los gastos de caja menor
32. Representar judicial y extrajudicialmente a la Institución.
33. Seleccionar al equipo de médicos odontólogos generales y especialistas, fijándoles su remuneración.
34. Seleccionar al equipo administrativo y financiero (asistente administrativa y contador), fijándoles su remuneración
35. Presentar al Equipo de Trabajo recomendaciones y proposiciones que se estimen necesarias para trazar las políticas de la Organización
36. Determinar el uso que se dará a los rendimientos líquidos o remanentes que arrojen en el respectivo ejercicio las operaciones contables.
37. Crear los comités necesarios para el desarrollo normal de los objetivos de la Clínica Odontológica
38. Custodiar el adecuado uso de las instalaciones de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas
39. Dictar su propio reglamento y el interno de la Organización
40. Remover con justa causa a cualquier miembro de la Organización
41. Solicitar informes administrativos y financieros periódicos a la Asistente Administrativa y al Contador.

42. Decidir sobre la disolución o liquidación de la Clínica Odontológica y nombrar uno o más liquidadores.
43. Reformar e interpretar las políticas administrativas, financieras y de prestación del servicio de la Organización
44. Adoptar las decisiones que se estimen convenientes para el logro de los fines de la Clínica Odontológica
45. Aprobar o no aprobar los informes emitidos por la Contadora sobre los Estados Financieros.
46. Autorizar la enajenación, hipoteca o pignoración de bienes propiedad de la Organización
47. Definir las tarifas de los servicios acorde a la categoría de los profesionales vinculados y la cuota de afiliación y sostenimiento del Club Crear Sonrisas
48. Otras funciones que indiquen los estatutos

IV. LINEA DE AUTORIDAD

JEFE INMEDIATO	Ninguno
CARGO BAJO SU MANDO	Odontólogos, Asistente Administrativo y Contador

V. COMITES EN QUE PARTICIPA

- ✓ Comité Administrativo y Financiero
- ✓ Comité Odontológico

VI. RESPONSABILIDADES

NORMAS DE CALIDAD
DEL TRABAJO:

Cumplimiento en la asistencia a las reuniones, pago cumplido de las obligaciones de la organizaciones y compromiso en la prestación de los servicios integrales de odontología a los usuarios.

RELACIONES PERSONALES:	Odontólogos Auxiliares de Odontología Equipo Staff Asistente Administrativa -Tesorera Contador Usuarios
DOCUMENTOS:	Informes Administrativos y Comerciales Estados Financieros Planes de Acción, Programas y Proyectos
BIENES DE LA EMPRESA:	Muebles y encerres, equipo de oficina, equipo odontológico, materiales, equipo de rayos X y Laboratorio Dental
RIESGOS	: Ninguno

VII. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO

EDUCACIÓN:	Estudios Profesionales en el área de Ciencias de la Salud y/o Ciencias Económicas y Administrativas
EXPERIENCIA:	Tres (3) años de experiencia en cargos afines.
CUALIDADES:	Magníficas relaciones humanas, iniciativa, responsabilidad, capacidad para tomar decisiones, reserva, capacidad creadora, facilidad de trabajar en equipo y de expresión.

ELABORADOR POR:

REVISADO POR:

FECHA:

Manual de Funciones Asistente Administrativa

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	:	Asistente Administrativa
Area	:	Dirección

Cargo del Jefe Inmediato : Gerente
Nivel del Cargo : Administrativo

II. OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Controla el archivo, la correspondencia y el orden de los documentos de la Gerencia, redacta y/o transcribe los oficios y memorados. Asiste como Secretaria a las reuniones de la Gerencia, Comités Financieros y Odontológicos. Controla la agenda de compromisos del Gerente y las citas de los odontólogos e informa diariamente sobre los mismos.

Es la encargada del manejo de tesorería y registrar todos los ingresos y egresos de efectivo por concepto de pacientes y compra de materiales. Además, su responsabilidad esta frente al manejo del almacén.

III. FUNCIONES

1. Dar al paciente la información de los servicios integrales odontológicos de en forma personal, telefónica y si es del caso por escrito, previa solicitud del interesado.
2. Dar a conocer los servicio y procedimientos de atención que posee la Clínica Odontológica Crear Sonrisas.
3. Asesorar al usuario del servicio sobre los trámites necesarios que le permitan acceder al servicio de forma eficiente y eficaz.
4. Facturar y gestionar el cobro de los servicios prestados por Crear Sonrisas.
5. Apoyar a los usuarios en cualquier inquietud referente a los servicios odontológicos generales y especializados que realiza la clínica
6. Aplicar permanentemente las normas y procedimientos sobre las Historias Clínicas de los Pacientes
7. Elaborar y digitar la información documentación, correspondencia de la Gerencia, tomar dictados, redactar la correspondencia sencilla y de rutina de acuerdo con las instrucciones impartidas para tal fin.
8. Recibir, revisar, radicar la correspondencia que llega a la oficina manteniendo informado al Gerente y/o Equipo de Odontólogos.
9. Numerar, radicar y despachar la correspondencia que se origina en la Clínica, sea con las instituciones, los clientes actuales y los clientes potenciales.

10. Organizar técnicamente el archivo de la correspondencia enviada y recibida, de documentos importantes y de los expedientes que el Gerente crea conveniente abrir.
11. Mantener actualizado el archivo de la Gerencia dejando copia de todo documento en dicho archivo.
12. Llevar y conservar estrictamente el orden consecutivo y cronológico de la correspondencia originada en la Institución.
13. Realizar en el mes de enero de cada año la depuración de los archivo semiactivos de la Dirección Ejecutiva.
14. Hacer y recibir las llamadas telefónicas de la Gerencia transmitiendo los mensajes recibidos oportunamente, así como del equipo de odontólogos cuanto estos sean pertinentes para beneficio de la organización.
15. Controlar y relacionar en la plantilla de control de llamadas telefónicas a larga distancia que hacen los funcionarios a través del teléfono de la Secretaria, por requerimiento de sus obligaciones con la Entidad.
16. Guardar la debida reserva de los documentos y asuntos que se traten en la Gerencia, los Pacientes o el Equipo de Odontólogos.
17. Colaborar en coordinación de reuniones programadas por la Gerencia o los Propietarios
18. Llevar agenda diaria de reuniones y compromisos oficiales del Gerente.
19. Preparar trimestralmente el pedido de útiles e implementos de oficina y distribuirlos de acuerdo a las necesidades.
20. Velar por el buen uso y mantenimiento de los equipos a su cargo.
21. Atender al público teniendo en cuenta las normas y principios de atención que optimicen el servicio.
22. Recaudar los fondos por todo concepto que ingresen a la Clínica, producir el recibo oficial de caja, entregar el original al usuario y las copias para los trámites internos respectivos
23. Responder por los fondos recaudados diariamente el las cajas de la Organización y por la base fija manejada.
24. Mantener la base fija de billetes y monedas de poca denominación para dar oportuno cambio del pago correspondiente.

25. Recibir las solicitudes de los afiliados al Club Crear Sonrisas.
26. Recibir los documentos de inscripción y actualización de los formularios de afiliación al Club Crear Sonrisas y a los servicios de la Clínica Odontológica.
27. Responder todos los documentos que se recibe, controlando su entrega a tiempo.
28. Elaborar arqueo diario y producir la plantilla de caja verificando la recolección de los recaudos efectuados.
29. Revisar los documentos de los diferentes tipos de Entidades relacionadas con la prestación de este servicio de salud.
30. Almacenar y ordenar óptimamente las historias clínicas de las personas beneficiarias del servicio, así como su oportuna remisión a los profesionales encargados de su atención.
31. Archivar cronológicamente en cada expediente los formularios y documentos anexados a este.
32. Digitar información de los documentos a la base de datos para acceso y búsqueda.
33. Realizar copias de seguridad (back-up) de la base de datos.
34. Conocer la información contenida en los documentos con respecto al desarrollo de sus actividades.
35. Mantener las condiciones de seguridad del archivo que se encuentra a su cuidado con respecto de pérdidas, extravíos, robos o daños a los documentos.
36. Participar activamente en las reuniones de trabajo y en las actividades del Plan Operativo de las Areas de la Organización.
37. Organizar y actualizar la cartelera institucional, seleccionando los documentos de acuerdo a la importancia, actualidad y calidad de la información y documentación a publicar.
38. Colaborar con la edición de textos de producto de las conferencias y eventos desarrollados por la Organización.
39. Organizar y facilitar la consulta del archivo documental de los eventos realizados por la Institución ya sea a través de grabaciones, vídeo filmaciones, o edición de textos.

40. Mantener las condiciones de seguridad de los libros, videos, y demás documentos que se encuentran bajo su responsabilidad respecto de pérdidas, extravíos, robos o daños a los documentos.
41. Realizar las constancias de asistencia a cursos seminarios o conferencias cuando el usuario lo requiera.
42. Informar a los afiliados sobre las actividades de la Clínica Odontológica Crear Sonrisas.
43. Manejar el almacén de materiales odontológicos para la prestación del servicio. Realizar su inventario quincenal.
44. Informar al Gerencia sobre la compra de materiales odontológicos
45. Enviar casos, estudios o análisis de pacientes a entidades especializadas cuando así se requiera
46. Verificar el cumplimiento del Programa de Mantenimiento los equipos médicos y odontológicos, en apoyo de los profesionales del Area.
47. Remitir la información contable y financiera a la Contadora de la Organización.
48. Y todas aquellas funciones que le sean asignadas.

IV. LINEA DE AUTORIDAD

JEFE INMEDIATO	Gerente
CARGO BAJO SU MANDO	Ninguno

V. COMITES EN QUE PARTICIPA

Comité Administrativo y Financiero

VI. RESPONSABILIDADES

NORMAS DE CALIDAD
DEL TRABAJO:

Cumplimiento en la entrega de informes, manejo de correspondencia y del almacén, atención a los usuarios, información a la gerencia y al contador, registro e ingreso de dinero a la Clínica.

RELACIONES PERSONALES: Gerencia
Auxiliares de Odontología
Equipo Staff
Asistente Administrativa -Tesorera
Contador
Usuarios

DOCUMENTOS: Correspondencia
Inventario Materiales Odontológicos
Encuestas
Registros Contables
Centro de Documentación
Documentos o informes varios
Archivo General

BIENES DE LA EMPRESA: Equipo de oficina
Muebles y enseres.
Materiales Odontológicos
Estudios Especializados

RIESGOS : Problemas de visión por exposición al computador.

VII. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO

EDUCACIÓN: Estudios como Secretaria Ejecutiva.

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en cargos afines.

CUALIDADES: Magníficas relaciones humanas, iniciativa, responsabilidad, capacidad para tomar decisiones, reserva, capacidad creadora, facilidad de trabajar en equipo y de expresión.

ELABORADOR POR:

REVISADO POR:

FECHA:

□ INDICADORES DE GESTIÓN

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

“El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información actual sobre la cual se basa”²⁰

La obtención de la retroalimentación mediante mecanismos tales como una auditoría estratégica por gerencia, una evaluación del medio y una auditoría interna pueden llevar a una empresa a reaccionar rápida y adecuadamente ante las circunstancias cambiantes. La información reunida en el curso del proceso de evaluación afecta la formulación futura de estrategias y las decisiones de ejecución de las mismas.

Algunas preguntas iniciales que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

1. ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
2. ¿han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo ¿cuáles son?
3. ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativos ¿cuáles son?
5. ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo ¿cuáles son?
7. ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas? En caso afirmativo ¿cuáles son?

La segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos

La tercera actividad de evaluación de estrategias, es la ejecución de medidas correctivas, lo que implica hacer cambios para convertir a una firma en una entidad competitiva en el futuro.

Uno de los beneficios más significativos de la evaluación estratégica radica en que permite a una organización verificar la dirección de las tendencias externas y anticiparse a los cambios ambientales.

²⁰ DAVID, Fred R., *ibid.*, p. 302

En este sentido, es importante evaluar como ha cambiado la empresa en relación a la competencia. Dicho análisis debe contener preguntas como las siguientes:

1. ¿En que forma han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han variado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los competidores?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué son las estrategias de algunos competidores más exitosas que las de otros?
6. ¿Están satisfechos nuestros competidores con su rentabilidad y su posición actual en el mercado?
7. ¿Hasta que punto se puede llegar con nuestros competidores importantes antes de que ellos decidan vengarse?

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en índices de gestión.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”²¹

LO QUE NO SE MIDE CON HECHOS Y DATOS, NO SE PUEDE MEJORAR

A la Clínica Odontológica Crear Sonrisas se la evaluará teniendo en cuenta los siguientes índices:

Corporativos:

- Rentabilidad global de la empresa Año 1 30%
- Indices de crecimiento Año 1 15%
- Participación en el mercado Año 1 8%
- Indices de satisfacción al cliente Año 1 80%

Gestión Operativa:

- Indices de ejecución presupuestal (ingresos, costos, gastos, utilidad antes de impuestos, utilidad neta)
- Indices de eficiencia (participación en el mercado, crecimiento en ventas, rotación de inventario)
- Indices de eficacia (productividad en ventas, margen de utilidad operacional, margen bruto de utilidad)

²¹ SERNA GOMEZ, Humberto., *Ibid.*, p. 253

- Índices de equidad (inversión en capacitaciones, inversión en bienestar laboral, rentabilidad por acción, pagos de impuestos)
- Índices de impacto (satisfacción cliente interno, satisfacción cliente externo, respuesta reclamos, visitas a clientes, ejecutividad de visitas)
- Índices de actividad (# de reuniones directivas planeadas Vs realizadas, # de comités de gerencia planeados Vs, realizadas, # sesiones de monitoría del plan estratégico planeadas Vs. Realizadas, # decisiones tomadas Vs. Ejecutadas, # visitas a clientes planeadas Vs. Realizadas, # cursos de capacitación planeados Vs. Ejecutados)

Además de los anteriores índices, se debe tener en cuenta los siguientes:

- Oportunidad: Relación existente entre el tiempo la prestación del servicio y el tiempo requerido por el cliente
- Confiabilidad: Relación existente entre el número de reclamos después de prestado el servicio y el número de servicios prestados
- Comodidad: Es el porcentaje de satisfacción que el cliente siente por las facilidades presentadas por la empresa
- Amabilidad: Es el porcentaje de satisfacción que el cliente siente por la atención recibida durante la prestación del servicio
- Efectividad del Plan: Grado de objetivos alcanzados frente a los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro
- Número de solicitudes en relación con los solicitados o potencialmente demandados
- Calidad: Nivel de confiabilidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente
- Indicador de demanda: Cobertura que se posee con respecto a las necesidades totales del mercado

Los sistemas de control efectivo deben ser: flexibles, exactos, y capaces de suministrar rápida retroalimentación. Hay diversos tipos de indicadores de desempeño para desarrollar la estrategia de una organización. Los tipos de controles que se escojan afectan la forma como opera la empresa.

Los sistemas de control van desde aquellos dirigidos a medir los rendimientos o productividad hasta aquellos que miden los comportamientos y acciones. El control de rendimiento establece las metas de las unidades de negocio, las unidades funcionales y los individuos. Puede utilizarse solo cuando los rendimientos pueden medirse en forma objetiva²²

El sistema de control efectivo debe tener tres características:

1. Debe ser lo suficientemente flexible para permitir que los gerentes y directivos respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados.

²² CORPORACIÓN SURANDINA, *Fomentamos el Desarrollo*. 2000. Pag. 65

2. Debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real de desempeño organizacional.
3. Debe suministrar a los gerentes y directivos la información en forma oportuna, ya que tomar decisiones con base en información no actualizada, constituye un factor que puede llevar al fracaso.

4.2.2. Estrategias de Mejoramiento Financiero. A continuación se sintetizan las principales estrategias que la Clínica Odontológica Crear Sonrisas debe llevar a desarrollar, con el fin de fortalecer su actual situación financiera y contable y consolidar el proyecto de ampliación.

Es importante anotar, que durante los análisis de la situación financiera actual y la determinación de la viabilidad financiera del proyecto de ampliación de la clínica se realizaron algunas sugerencias o recomendaciones frente a su manejo.

1. Se debe adoptar una política de recuperación de cartera.
 - Estrategia: Realizar planes de financiamiento de tal forma que el paciente abone a la par con el tratamiento de tal manera que antes de finalizar haya aportado el 100%.
2. Elaborar un plan comercial para afiliaciones.
 - Estrategia: Programa de incentivos sin incurrir en vinculación de personal para este objetivo.
3. Reducir al máximo costos innecesarios como son casino, restaurantes, gastos de representación, relaciones públicas.
 - Estrategia: Hacer contactos telefónicos y concretar citas dentro de las empresas.
4. Evitar erogaciones como horas extras y recargos nocturnos.
 - Estrategia: Implementar un horario de atención al público acorde al horario de trabajo, y no sobrepase las horas semanales legalmente autorizadas.

Dentro de la investigación se nota con preocupación el alto nivel de cartera que posee la Clínica Odontológica, por lo cual, se plantean las siguientes estrategias, las cuales, evitarán que los deudores aumenten y recuperar la cartera morosa en el medio plazo.

- Hacer alianzas con entidades financieras, con el fin de que estas Entidades financien los tratamientos más costosos, como son ortodoncia y endodoncia.

- Realizar internamente, de acuerdo al costo del tratamiento del paciente, una financiación pactada desde el inicio y respaldada con documentación (letras de cambio ó pagarés), con ello al paciente se le va a facilitar el pago del tratamiento, ya que lo puede cancelar en cuotas.
- Se debe emprender una labor de cobro telefónico con todos los pacientes que estén en mora, hasta conseguir que se pongan al día.
- Explotar la idea que tiene la clínica de realizar planes de cubrimiento familiar mediante afiliación, esto le permite a la empresa recibir dinero y trabajarlo, antes de que estos pacientes utilicen los servicios.
- Las auxiliares, en el momento que otorgan las citas deben recordar a los pacientes que deben estar al día en sus pagos.
- Trabajar con los Fondos de Empleados y Cooperativas de las diferentes empresas, para que sean ellos quienes financien los tratamientos de sus empleados y grupos familiares, mediante descuento por nómina.

4.2.3. Estrategias de Mejoramiento Comercial. En los últimos años, se ha producido un cambio cualitativo en la manera en que se lleva a cabo el comercio mundial, o dicho en términos más precisos, en la manera en que se estructura la economía, tanto en los aspectos de intercambio como de producción. De ésta manera, en la actualidad, el avance de las economías transnacionalizadas y globalizadas se constituyen en un factor que incide directamente en el desarrollo de las unidades de negocio.

Estos cambios profundos afectan la forma de concebir y manejar las empresas, desde las transnacionales hasta las micro, pequeñas y medianas en el mundo entero. Con ellos, surgen nuevos paradigmas que se imponen al interior de las organizaciones, tales como, el enfoque sistémico, la calidad total y la reingeniería, tendientes a reducir costos y aumentar la productividad; y las alianzas estratégicas, los sistemas en red, las formas asociativas y la estructuración de cadenas productivas como formas para elevar la competitividad.

Así mismo, las empresas productoras de intangibles o servicios se han visto afectadas por éstos cambios, lo cual implica generar adaptaciones y modificaciones también en éste tipo de organizaciones.

En éste orden de ideas, es necesario destacar que en nuestro entorno, existe una gran debilidad en las empresas que prestan servicios de salud, este es el caso la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, ya que, las pequeñas unidades de negocio que surgen en éste sector, aún no se manejan con la visión gerencial y empresarial acorde a los cambios que la nueva economía exige para mantenerse en el mercado.

Además, si se parte de situaciones particulares como el hecho de que en nuestros países, en donde la pobreza cada día gana más adeptos y en donde, con el esfuerzo que realizan los gobiernos es muy difícil lograr resolver el problema de la caries dental, la enfermedad

periodontal y las maloclusiones, el problema social de la salud bucal no se solucionaría sin la decidida participación de los profesionales que han conformado sus unidades de negocio para tal fin.

Por lo cual, continuar hablando de sofisticación tecnológica sin detenerse a idear mejores métodos para lograr una mayor cobertura para la salud y sobre todo, aplicando metodología preventivas o restauradoras que la gente pueda pagar, convierte a las empresas de éste tipo, en organizaciones ineficientes.

Por lo anterior, es necesario implementar procesos sistemáticos a disposición de los profesionales de la salud en áreas como la Administración, el Marketing y especialidades complementarias, las cuales, ayudarán a lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de estos servicios.

Si se logran desarrollar métodos reales y factibles, que aumenten la productividad en los consultorios, es posible, dar salud a un mayor número de personas que se beneficiarán con menores niveles de inversión, con menor esfuerzo físico y con un mayor aprovechamiento de la inversión efectuada en la preparación de los profesionales y en los centros de atención (consultorios) y sobre todo, con mayores posibilidades de alcanzar metas mensurables que permitan demostrar el desarrollo empresarial del sector.

De ésta manera, es posible demostrar que el estilo de trabajo y las normas de práctica profesional que muchos odontólogos de nuestra ciudad realizan en sus consultorios, son generadas por el azar, ya que no son planificados o preestablecidos. El conocer las características de su consultorio, cómo debe funcionar, desarrollar y crecer, las relaciones que se deben establecer entre el profesional y su personal asistente, las características del trabajo que debe realizarse en lo técnico y científico para lograr la solución a los problemas de salud de los pacientes, los honorarios profesionales, su nivel y forma de estructuración, cómo efectuar la planificación de gastos, costos e ingresos, cómo cobrar los honorarios por su trabajo y el manejo de las deudas, cómo lograr buena implementación de equipos, material e instrumental y muchos otros aspectos más, son regulados por un conocimiento administrativo del ejercicio profesional, el cual, esta ausente en varias organizaciones de Salud en Pasto.

El “ Marketing ” es una herramienta que permite desarrollar habilidades para lograr identificar aquello que la gente desea comprar por que lo necesita y consiste en el arte de ponerlo a su entera disposición en el lugar correcto, en el momento adecuado y a un precio conveniente. Si el precio es alto, la gente no lo compra, si no lo encuentra con facilidad, tampoco, si no lo puede comprar cuando lo necesite, jamás volverá a intentarlo por que ya no le interesa. Así de simple, lo mismo sucede con los consultorios odontológicos, si un paciente, nuevo o antiguo no los encuentra disponible en el momento en que la persona deseaba ser atendida, buscará con algún otro profesional.

Es así como, la gente desea conjugar calidad y precio, calidad como la que cualquier profesional habitualmente puede brindar, la ofrecen muchos, sin olvidar que existe sobre

población de oferta de profesionales y menor demanda de los servicios por empobrecimiento de la gente. Sin embargo, existen estadísticas que demuestran que el 97% de la población de nuestro país necesita de servicios odontológicos, el problema está en que la gente no puede pagarlos, hecho que dificulta aún más el ejercicio profesional, ya que las personas prefieren gastar su poco dinero remanente en otras cosas antes que en odontología.

Para tal fin, en la Clínica Odontológica CREAR SONRISAS se evidencia que la gran estrategia se enfoca en “ Saber ver el mercado ”, habilidad que se quiere desarrollar para comercializar con éxito los servicios, de lo contrario, es probable que no se triunfe empresarialmente, por lo cual, adelantarse a los hechos y lograr identificar la tendencia en el gusto o las necesidades futuras de los pacientes, permitirá colocar al consultorio a la vanguardia de las grandes clínicas odontológicas de la región, teniendo en cuenta que, los gustos de las personas son oscilantes y no solamente están regidos por factores étnicos o culturales, sino que las modas o preferencias, muchas veces determinan el éxito o fracaso de las unidades de negocio, a pesar que existan empresas mejor acondicionadas tecnológicamente o mejor preparadas para ofrecer sus productos o servicios.

□ **ESTRATEGIAS DE MARKETING ESTRATEGICO**

Existen diversas estrategias de mercadeo encaminadas a generar un mayor impacto en las unidades de negocio, en éste caso se analizarán algunas que se constituyen en las más importantes para ser implementadas en la Clínica Odontológica CREAR SONRISAS, como una alternativa de solución frente a sus deficiencias en la parte comercial y promocional de la misma.

Entre las estrategias identificadas se encuentran las siguientes:

✓ **FIDELIZACION DE CLIENTES**

En la actualidad, los pacientes de los consultorios odontológicos no aceptan y reciben resignadamente los servicios mediocres y la atención ineficiente, “los nuevos pacientes” exigen exactamente lo opuesto, servicios innovadores de altísima calidad, además de un nivel de atención que supere sus expectativas, la Clínica CREAR SONRISAS pretende con ésta estrategia generar una cultura de óptima calidad y ser la pionera en atención personalizada y dirigida para sus pacientes.

En primer lugar, la clínica considera que es necesario reconocer cuando un paciente es fiel, si presenta las siguientes características:

- Utiliza en forma sistemática y regular los servicios.
- Recomienda los servicios a otros.
- Demuestra inmunidad a los intentos de captación de la competencia.

La lealtad (fidelidad) se mide utilizando las siguientes herramientas:

- Índice de retención: mide la frecuencia de la relación de un paciente con la Clínica Odontológica.
- Participación en el paciente: (SOC Share of customer) mide la proporción del gasto total que el paciente destina al rubro y que es captada por la Clínica.

Fidelizando a los pacientes de la Clínica se busca obtener los siguientes beneficios:

- Son más rentables debido a que están dispuestos a pagar un pequeño “premium” de precio por los servicios.
- Es más fácil ofrecerles nuevos servicios, ya que confían en la empresa.
- Son recomendadores de boca - oreja, venden por la empresa y sin ningún costo de propaganda.
- Permanecen más tiempo, requiriendo los servicios de la empresa.

Por otra parte, entre las condiciones que influyen en la fidelización de un paciente nuevo o de primera vez, es fortalecer la relación que el usuario busca comprobar si la ecuación servicio/imagen/precio del nuevo servicio probado le satisface mas que otras alternativas.

Por este motivo, el tratamiento en CREAR SONRISAS, de ese primer contacto con el paciente (momentos de verdad) es muy critico, ya que existe un alto nivel de deserción en la primera visita en el común de los consultorios, la Clínica busca consolidar esta primera etapa de atención de manera preferencial para evitar esta situación.

Por otra parte, la primera oportunidad para que se brinde un nuevo servicio, va a permitir registrar al nuevo paciente e identificarlo en una base de datos. Esta es una de las herramientas fundamentales para el conocimiento, análisis y toma de decisiones en relación con la fidelización de los mismos.

Así mismo, si se busca a los pacientes leales (fidelizados), se tienen casi siempre la percepción de que el servicio recibido por ellos es mayor que el valor que han entregado a cambio.

Si la Clínica logra desarrollar esta estrategia es posible lograr incremento de los ingresos en un 80% al 95%, solamente logrando fidelizar en un 5% a los pacientes.

Como se analizó en el capítulo 2, la Clínica CREAR SONRISAS cuenta en la actualidad con una base de clientes en atención de 592 personas, de los cuales se destaca un alto porcentaje de estudiantes de colegios (25%), estudiantes universitarios (13%), niños menores de 3 años (10%) e independientes (7%), por lo tanto, a través de la estrategia de fidelización de clientes se busca que aproximadamente que 30 de los pacientes atendidos se conviertan en usuarios permanentes de la clínica odontológica.

✓ **PROMOCIONAR LA CLINICA DE MANERA CASI GRATUITA**

La clave de esta estrategia radica en establecer excelentes relaciones con otras empresas e instituciones que forman parte del sector salud, en éste caso, consideramos a los proveedores de insumos y materiales, así como también a las empresas que prestan servicios complementarios a la empresa.

Tienen en común que todas participan en un mercado cada vez más competitivo, en el cual, el consumidor tiene más poder y donde existe una clara tendencia a la disminución de los precios.

La Clínica a través de ésta estrategia pretende hacer que los servicios de la organización se destaquen entre todas las ofertas disponibles de las empresas con las cuales tiene contacto, sin la necesidad de invertir grandes sumas de dinero. Entre las acciones que se pretende desarrollar se encuentran las siguientes:

- Escribir periódicamente una columna sobre salud bucal en las publicaciones de los proveedores de insumos, materiales, equipos y medicamentos.
- Participar en programas de radio desarrollando temas de en salud oral, prevención y tratamiento.
- Establecer alianzas con otros profesionales de la salud, para realizar mutua referencia de pacientes (médicos de las distintas especialidades, químico farmacéuticos, entre otros.)
- Dictar regularmente charlas promocionando la salud bucal en centros educativos, organizaciones vecinales, organizaciones religiosas, clubes, asociaciones empresariales.
- Organizar con otros profesionales de la salud para realizar una campaña de despistaje de enfermedades (caries, enfermedades oculares, hipertensión, sobre peso, entre otras.)
- Usar los beneficios que brinda Internet y el correo electrónico para llegar a nuevos potenciales clientes y fidelizar los propios.

✓ **GESTIONAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES**

La estrategia ha implementar en la Clínica Odontológica **CREAR SONRISAS** se basa en la idea de diseñar la totalidad de la organización y los procesos en torno a los deseos y necesidades de sus pacientes, con el fin de conseguir progresivamente interacciones más rentables con ellos.

La implementación de un programa de comportamientos relacionales con los clientes no es cosa sencilla, pues implica gran cantidad de acciones simultáneas en muchas áreas de la organización y su posible ejecución muchas veces está en la mente, conducta y voluntad de las personas, detalles que como es conocido son en muchos casos de un manejo complejo.

En síntesis, se basa en identificar cuáles son los mejores clientes y en la base de la personalización y diferenciación, buscar adaptar a su medida, los productos y servicios que la clínica ofrece, procurando que la comunicación y el trato con ellos sea realmente medido. De este modo, se busca estimular la lealtad, motivar comportamientos de utilización del servicio e incrementar la cantidad y calidad de intercambio con ellos.

✓ **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

Para el fortalecimiento de la Clínica CREAR SONRISAS se considera que una de las estrategias fundamentales es el posicionamiento que la organización debe tener en los demás (sean o no sus propios pacientes), lo cual dependerá de factores como:

- La experiencia que quienes hayan sido atendidos por el odontólogo han guardado de la manera en que fueron recibidos en el consultorio.
- De la eficiencia de los actos médicos del profesional
- De los resultados que en ellos o en sus familiares fueron obtenidos después de haber sido dados de alta por el odontólogo
- De la duración y eficiencia de los trabajos que les fueron realizados,
- Del nivel de honorarios profesionales y si ellos los conceptuaron como justos, muy altos o muy bajos
- De la presentación y comodidad de sus instalaciones del lugar de trabajo
- De la conveniencia de los horarios en que se les ofreció atenderlos
- De la puntualidad y el cumplimiento
- De la manera como fue establecido el trato con el personal auxiliar

Es decir, hasta la manera como se contesta el teléfono en el consultorio, influye en el “Posicionamiento” frente a los pacientes. Es así como, si los resultados fueron buenos, al odontólogo los pacientes lo recordarán con alta estima y con un buen nivel de eficiencia profesional, de lo contrario, es necesario ubicarse o “posicionarse” mejor buscando obtener mejores resultados.

Es evidente que existen algunas empresas en donde se encuentran excelentes profesionales, que tienen buenos resultados científicos, pero si en la organización no logra terminar los tratamientos con pacientes satisfechos y que la recomienden a sus familiares y amigos, existe la gran posibilidad de perder un mercado ganado.

Es muy importante considerar, que dentro del ámbito del posicionamiento, también interviene aquello que las personas que no son clientes o pacientes de la empresa hayan escuchado acerca de la misma o por parte de quienes sí lo han conocido directamente en el campo profesional.

Para la Clínica Odontológica, es un deber controlar que las disposiciones del consultorio apunten al reforzamiento de la imagen: “Es un lugar de atención especializada de primerísima calidad”.

Para cumplir con estas estrategias, dentro de la empresa se consideran como básicos los siguientes puntos a tratar:

- ✓ El Marketing Interno. Está constituido por todas aquellas acciones que se ejecutan dentro del consultorio con el objeto de lograr la atención esmerada de los pacientes y con un efecto adicional de proyectar una buena imagen. Si el profesional no es “marketero” en sus pensamientos y acciones, difícilmente se obtengan resultados positivos en este aspecto.
- ✓ El Marketing Externo. Está conformado por todo aquello que se hace fuera del ámbito del consultorio con el fin de proyectarlo (como empresa y como grupo humano) en la opinión de la comunidad y de las personas que son o no los pacientes. Incluye todo lo relacionado a Publicidad y Promoción en cualquiera de sus formas y se ejecuta con el uso de todos los medios existentes (mensajes en televisión, folletería educativa o promocional, conferencia realizadas en colegios o clubes, avisos en radios o revistas, presentaciones personales en radio o televisión, entre otras).
- ✓ Marketing Interactivo. Se conceptúa como el conjunto de actividades que deben ejecutar todas las personas que trabajan en el consultorio y a las disposiciones que se adoptan en conjunto para reforzar la imagen de la Clínica y de los servicios que se ofrecen. Para CREAR SONRISAS, el equipo de trabajo tiene un fin común: la eficiencia y la eficacia, siendo un objetivo a cumplir diariamente, fortaleciendo la unidad empresarial.

En este sentido, en la Clínica Odontológica se deben realizar reuniones con los Profesionales que trabajan en el consultorio y con el Personal Administrativo y acordar pautas que ayuden a dar un buen servicio y a lograr la satisfacción de todos los pacientes.

El “ posicionamiento” que se quiere desarrollar en la empresa tiene doble direccionalidad, entre la manera como los demás ven a la clínica, la recuerdan o conceptúan (fase pasiva) y se logra a través de determinadas acciones que se deben ejecutar para lograr que se perciba a la empresa como se quiere (fase activa), a través de la ejecución de determinadas normas de mercadeo.

De ésta manera, Crear Sonrisas para lograr un adecuado posicionamiento debe seguir la siguiente metodología:

- Analizar la organización y la de la competencia. (Oportunidades y Amenazas)
- Identificar las necesidades de los consumidores (leer adecuadamente el mercado)
- Evaluar los puntos débiles y fuertes (Debilidades y Fortalezas) de la propia empresa.
- Desarrollar Estrategias creativas

Entre las estrategias creativas a implementar dentro de la clínica están:

- a) Determinar el grupo objetivo en el que interesa posicionarse (a quién deseamos vender nuestros servicios, definiendo con claridad a qué sector socioeconómico o poblacional deseamos atraer y servir adecuadamente).
- b) En segundo lugar, determinar analíticamente cómo vender los servicios e identificar qué es lo tangible en la relación con los actuales y probables pacientes y lograr reflejar en su mente un “cómo” y un “para qué” nos perciben.
- c) El tercer elemento a desarrollar dentro de esta estrategia de posicionamiento será determinar lo que los autores denominan como una “plataforma de texto”, es decir, determinar “el argumento de ventas” o “ slogan “que será necesario emplear. Se recomienda crear un slogan publicitario con el que la gente identifique rápidamente a su empresa. Se hace con el fin de comunicar un nuevo mensaje más atractivo para el mercado, en el deseo de afianzarse más profundamente en ellos y con el fin de hacer más atractiva la oferta de sus productos.
- d) Determinar la forma cómo se va a vender, es decir, el hecho de especificar el tono de comunicarse y la forma de ejecutar el trabajo.

Hay que tener en cuenta que el proceso de mercadear un servicio o un producto es una labor integrada en el funcionamiento armónico de los diversos elementos que constituyen el Marketing, como son las variables Producto, Precio, Promoción y Plaza.

En este sentido, La Clínica Odontológica debe implementar un Plan de Mercadeo que permita posicionarse mejor y con mayor facilidad, ya que, las acciones se desarrollarán de manera secuencial y con un objetivo pre determinado. Lo que el cliente percibe, es para él la única realidad que cuenta, lo único tangible. Por ello la empresa debe sintonizar la frecuencia de la mente de los pacientes y actuar en función a ello, considerando que siempre la primera impresión que se cause en la mente de un paciente será recordada y afianzará los recuerdos que de la empresa tenga esa persona.

Bajo este orden de ideas, entre algunas de las actividades (acciones) que se pueden realizar dentro de la Clínica Odontológica CREAR SONRISAS, para lograr la fidelización de los clientes, el mejoramiento en la gestión de las relaciones con los usuarios del servicio y el posicionamiento de la clínica son:

- Llamadas de cortesía en la noche, a pacientes atendidos ese día.
- Carta de Bienvenida a cada nuevo paciente.
- Anotar información personal. Comentarios Personales.
- Detalles especiales para clientes continuos en las fechas como cumpleaños, día de la madre, entre otras.
- Facilitar el pago a los pacientes (VISA, Descuento directo, abonos)
- Generar en el personal compromiso con su labor, a través de estímulos para que sea entusiasta, leal y refleje sentido de pertenencia por la empresa.
- Tener empatía con el paciente.
- Cultivar pacientes entusiastas siendo optimista, dedicado y apasionado por la Odontología.
- Hacer que el paciente se sienta relajado y cómodo en la Clínica. Preguntarle sobre su familia, lugar de nacimiento, a que se dedica por qué se dedica a eso. Generar confianza con el paciente.
- Reducir el tiempo de espera en la recepción: no más de 10 –15 minutos.
- Ofrecer atención de Urgencias 24 horas.
- Realizar consultas Post-conclusión de tratamiento, entregar carta de agradecimiento y regalo al paciente, como muestra de gratitud.
- Facilitar medios de distracción en el tiempo de espera (Música a través de Audífonos, televisor con videos educativos)
- Mantener un letrero con número telefónico visible para casos de urgencias.
- Tratar al nuevo paciente como huésped de honor.
- Tener oficina privada donde se encuentren todas las certificaciones y diplomas que respalden su labor profesional.
- Demostrarle al paciente que a la empresa le preocupa su bienestar.
- Identificar los motivos por los cuales se van los pacientes de su clínica.
- Estar atento a las emergencias en el tiempo oportuno.

- Enviar una nota de gracias post tratamiento para niños.
- Escuchar activamente al paciente.
- Usar las droguerías como puntos de información de su clínica ofreciendo todas las ventajas y servicios que se tienen en la misma.
- Dictar Conferencias a los Clubes Cívicos, Escuelas, Colegios, Asociaciones, Padres de Familia, cooperativas, Compañías, Empresas y demás, además ofrecer planes de descuento y garantías en el servicio por el contrato institucional.
- Realizar campañas educativas en colegios, fomentando una cultura de salud oral (presentaciones en Pre-Kinder y Kinder)
- Realizar descuentos a los clientes que lleven referidos, a través de la suma de puntos o estrellas en los expedientes, para que el paciente vea la estrella por cada persona que ha referido.
- Visitar a los gerentes de hoteles y hacerles saber de la disposición para atender Urgencias 24 horas.
- Visitar los asilos y ofrecer sus servicios gratuitos (Campañas de salud oral).
- Elaborar un Boletín Informativo periódico (mensual, trimestral, cuatrimestral).
- Ver a cada paciente como una fuente potencial de referencias. Cada usuario se convierta en un punto de venta ambulante de su servicio.
- Disminuir el tiempo de espera en el libro de citas. Rotación de pacientes en menor tiempo de acuerdo a las prioridades de atención en los tratamientos.
- Poner libros de colorear para niños en sala de recepción.
- Programar visitas felices para los niños. El niño puede ver la clínica subirse en la silla, pero no hay tratamiento y no hay cargos.
- Usar diapositivas, fotos y videos durante la presentación del caso, para incrementar la aceptación de casos.
- Elogiar a los pacientes por tener buena higiene, buena Odontología hecha por otros colegas y buenos “chequeos”. Promover un estímulo a las personas que mantienen su salud oral.
- Enviar tarjetas y/o cartas de agradecimiento por las referencias de pacientes.

- Tener tarjetas de presentación a todo el personal de la clínica.
- Colocar fotografía del paciente en la parte frontal del expediente.
- Enviar regalos a partir de la segunda referencia por la misma persona. Mejore el obsequio en la medida que aumentan las referencias del mismo referidor. Invitar a eventos especiales a sus mejores referidores.
- Demostrar paciencia y benevolencia con los pacientes más vulnerables (niños y ancianos).
- Dar a conocer la imagen de la clínica a través de la participación en Clubes Cívicos, Clubes sociales, Clubes deportivos, torneos, entre otros.
- Desarrollar relaciones primarias con sus pacientes, de manera que se sientan cómodos en el ambiente cerrado de la Clínica.
- Obsequiar a los pacientes etiquetas adhesivas con números telefónicos en caso de urgencias (ambulancia, bombero, policía) y su número de teléfono.
- Regalar cepillos de dientes, exprimidor de pasta con su nombre y número de teléfono en las citas del profilaxis. Adiciones hilo dental y limpiadores interdetales.
- Dar analgésicos después de procedimientos cruentos (raspajes, exodoncias, cirugía) en recipiente con su nombre y número de teléfono.
- No regañar a los pacientes por su ignorancia dental.
- Demostrar que se valora el tiempo del paciente
- Obsequiar servicios de bajo costo: radiografía única, obturación temporal, cementación de temporales desprendidos, etc.
- Cuando sea posible, usar el primer nombre del paciente. En las conversaciones menciones el nombre del paciente con frecuencia.
- Sonreír siempre.
- Hacer que el paciente se sienta importante, es necesario tratarlo como huésped de honor.
- Después de realizado el tratamiento del día méncionele al paciente algún dato personal de visitas anteriores o la primera visita. Esta es la post- venta de 60 segundos; ayuda a retener pacientes.

- Recompensar al personal por referir nuevos pacientes, ya sea con dinero, tiempo libre pagado, obsequios.
- Establecer metas de nuevos pacientes para el personal todos los meses. comprometerlos en todas las estrategias de Mercadeo Internas o Externas.
- Llevar un control de las diversas fuentes de referencias, para ver la efectividad de las diversas estrategias de Mercadeo y fortalecer las débiles.
- Permitir que los pacientes tengan la oportunidad de “chequearlo”, inclusive con una segunda opinión
- Instalar un teléfono (con control de llamadas de larga distancia y celulares) en la sala de recepción.
- Dar los modelos de estudio al paciente.
- Hacer seguimiento a los expedientes viejos; es más fácil reactivar pacientes viejos que conseguir nuevos pacientes.
- Tener un álbum con fotos antes y después de trabajos hechos por la empresa en la sala de recepción.
- Llevar un control de los pacientes de “recall” o profilaxis y llame a los pacientes par programar dichas citas.
- Hacer una Carta de Bienvenida para nuevos vecinos y empresas cercanos a la clínica.
- Dar recordatorios de citas y que todos los pacientes salgan siempre con cita, aunque sea la de profilaxis dentro de 4 meses.
- Anunciar en los periódicos la apertura de Clínica o cambio dirección.
- Realizar periódicamente encuestas de Mercadeo (para medir satisfacción) en la Clínica con todos los pacientes.
- Desarrollar un Certificado de Regalo (Obsequio de Salud) para obsequiárselo a los pacientes como agradecimiento por su continuo apoyo a través del tiempo y para que éstos a su vez haga un regalo diferente a personas que aprecian. El odontólogo decide que obsequiar : una profilaxis, examen oral inicial, etc.
- Desarrollar distintas Promociones de Salud, ejemplo: Mes de la Salud Bucal, Mes de la Prevención del Cáncer Bucal, etc.

- Colocar un buzón de sugerencias en la sala de recepción.
- Ofrecer café, té, galletas para los pacientes, acompañantes, vendedores, cobradores, etc.
- Desarrollar una comité de Pacientes Asesores de la Clínica y reunirse con ellos periódicamente para agradecer su apoyo y escuchar lo que los pacientes desean y buscan.
- Desarrollar destrezas verbales para manejar efectivamente las diferentes situaciones con los pacientes.
- Conducir mejores Presentaciones de Casos, usando destrezas verbales y todo el personal debe tener claro las metas de la presentación.
- Ofrecer opciones variadas para el pago de los tratamientos y realizar arreglos financieros de calidad.
- Realizar un portafolio con su Curriculum Vitae, ejecutorias (conferencias, publicaciones, fotos de periódicos), para mostrar a pacientes.
- Enviar detalles a los hijos de pacientes nuevos.
- Enviar atractivos paquetes de promoción por fax a compañías y dar seguimiento inmediato con llamada telefónica.
- Dar fotos de antes y después del tratamiento realizado a los pacientes.
- Escribir artículos para revistas de salud, estética, que son mensualmente distribuidas gratuitamente en hoteles, supermercados, farmacias, aeropuertos, entre otras.
- Participar con un stand en Ferias de Salud, de Estética, Expomujer, etc, mostrando sonrisas sanas y bonitas, haciendo exámenes orales.
- Exhibir obras de arte en la Clínica.
- Renovar la decoración, color, muebles, periódicamente.

A continuación se presenta un plan operativo de mercadeo diseñado de acuerdo a los requerimientos de la Clínica Odontológica CREAR SONRISAS, es importante anotar, que el plan se enmarca dentro de una **estrategias de crecimiento intensivo**, es decir, estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos y/o

servicios; y con **estrategias de integración**, como; integración hacia delante, hacia arriba, hacia abajo y horizontal, las cuales, hacen parte de las estrategias de desarrollo.

Las estrategias de crecimiento intensivo son justificables para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

“El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y los ejecutivos”²³.

Las **estrategias de penetración** de mercados consisten en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, entre las opciones que CREAR SONRISAS puede utilizar se encuentran:

- Desarrollar la demanda primaria: Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda global (entiéndase como la demanda de la competencia y de la empresa), con el fin de aumentar el tamaño del mercado total, entre los procesos que se pueden seguir estas las siguientes: incitar a los compradores a utilizar más regularmente el servicio, a consumir más por ocasión de uso y a hallar nuevas oportunidades de utilización de los servicios que presta la Clínica.
- Aumentar la cuota de mercado: Se fundamenta en aumentar los ingresos atrayendo a los clientes de las otras empresas competidoras por acciones de promociones importantes; entre las acciones a seguir se puede mencionar: mencionar el servicio ofertado, reposicionar el servicio, admitir reducciones substanciales de precio, organizar acciones promocionales o reforzar la red de distribución (ONG's).
- Adquisición de mercados: Consiste en aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o por la creación de empresa conjunta. Entre los procesos a desarrollar están: Convenios Interinstitucionales para tomar su cuota de mercado.
- Defensa de una posición de mercado: Se apoya en proteger la cuota de mercado existente, reforzando el marketing opcional. Dentro de las acciones están: Mejoras menores del servicio y reposicionamiento, Estrategias de defensivas de precios y refuerzos de redes de distribución y promociones.
- Racionalización del mercado: Consiste en reorganizar los mercados desabastecidos en vista a reducir los costos o aumentar la eficacia del marketing operativo. Entre los procesos a seguir se puede destacar: Concentrarse en los segmentos más rentables, reducir el número de clientes fijando exigencias y abandonar en forma selectiva ciertos segmentos.

²³ LAMBIN, Jean – Jacques. *Marketing Estratégico. Mc. Tercera Edición. Madrid: Mc Graw Hill., 1995. p. 341*

- Organización del mercado: Se basa en intentar mejorar la rentabilidad de las actividades del sector por acciones de este frente a las autoridades públicas; entre las acciones a desarrollar están: Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos o crear organizaciones profesionales (por ejemplo información de mercados).

Las tres últimas estrategias son sobre todo de tipo defensivo y tienen como objetivo mantener un nivel de penetración en los mercados.

Por otra parte, **Las estrategias de desarrollo de productos** se fundamenta en aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa; para lo cual se pueden determinar las siguientes medidas:

- Adición de características: Se basa en añadir funciones o características al servicio de manera que se extienda al mercado, para ello se puede realizar: añadir un valor social o emocional al servicio, mejorar el confort y seguridad del servicio y aumentar la polivalencia del servicio añadiendo funciones.
- Ampliar la gama de servicio: Se apoya en desarrollar nuevos tipos de servicio a diferentes niveles de calidad; entre las acciones a mencionar están: Lanzar nuevos mecanismos de capacitación y asesoría técnica.
- Rejuvenecimiento de una línea de servicios: Consiste en restablecer la competitividad de los servicios obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por servicios mejorados en el plano funcional o tecnológico. Se puede considerar la introducción de una nueva gama de servicios más funcionales y compatibles con el entorno, mediante la utilización de nuevas tecnologías.
- Mejora de la Calidad: Se fundamenta en mejorar la forma en que un servicio ejerce las funciones, formando parte de un conjunto de atributos, para ello se puede realizar: determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de usuarios, establecer normas de calidad precisas en cada atributo y establecer un programa de control de calidad al servicio.
- Adquisición de una gama de servicios: Se basa en ampliar la gama de servicios existentes recurriendo a medios exteriores. Se puede mencionar la unión con una entidad que tenga una gama de servicios complementarios, generar servicios de otras instituciones con el nombre de ella, convenios o alianzas estrategias para el desarrollo y la producción de nuevos servicios.

Racionalizar la gama de servicios: Se fundamenta en modificar la gama de servicios para reducir sus costos, entre las medidas a tomar se mencionan: estandarizar la gama de servicios, abandonar selectivamente los servicios marginales y poco rentables o **modificar el concepto del servicio que se está prestando**

Referente a las estrategias de desarrollo de mercados, estas tienen como objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. En esta son posibles varias estrategias:

- Nuevos Segmentos: Se basa en la dirección a nuevos usuarios en el mismo mercado geográfico, para ello, se puede contemplar acciones como: Introducir el servicio en un mercado diferente de consumo; vender el servicio a otro grupo de compradores dándole connotaciones diferentes o introducir el servicio en otros sectores.
- Nuevos Circuitos de Distribución: Se fundamenta en introducir el producto en otro canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes. Entre las medidas a tomar están: capacitar en los lugares de trabajo o empresas y crear otras series de franquicias en los demás municipios del departamento.
- Expansión Geográfica: tiene que ver con la implantación en otras regiones del país o hacia otros países. Entre los procesos a realizar están: Prestar los servicios de capacitación a otros mercados recurriendo a las entidades existentes en ellos.

Por otra parte, las estrategias de integración “se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta”²⁴. Se trata de tener acceso a la información de una actividad que se sitúe hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa.

- Estrategias de Integración Hacia Arriba: Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.
- Estrategias de Integración Hacia Abajo: Una estrategia de integración hacia el cliente, tienen como motivación básica asegurar el control de las salidas de los servicios sin las cuales la empresa está asfixiada. Se utilizan sistemas de franquicias o de contratos de exclusividad (servicio post-venta). Existe la necesidad de acompañar los procesos de capacitación con asesorías para generar un impacto en la empresa.
- Integración Horizontal: El objetivo es reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando algunos competidores.

²⁴LAMBIN, Jean – Jacques. *Ibid.* Pág. 344

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> □ Incrementar la Cuota de Mercado CREAR SONRISAS en Pasto □ Ampliar los segmentos de mercado □ Apoyar el proceso de mercadeo existente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar el servicio al Cliente ❖ Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de CREAR SONRISAS. ❖ Fortalecer la Fuerza de Ventas Existente ❖ Ampliar e Introducir los servicios en otros segmentos a los existentes ❖ Complementar o ampliar la gama de servicios existente ❖ Utilizar estrategias de competencia en precios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñar un programa bimensual de capacitación a los profesionales y auxiliares de la Clínica. ○ Ampliar y mejorar los procesos de atención al usuario ○ Diseñar Bases de Datos de clientes actuales y potenciales ○ Promocionar los nuevos servicios ○ Diseñar un programa de visitas institucionales ○ Establecer metas de cumplimiento a los profesionales ○ Dotar de recursos tecnológicos suficientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de Afiliados Nuevos sobre total de población usuaria del servicio ✓ Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios ✓ Nivel de satisfacción del paciente ✓ Numero de cursos y talleres de capacitación realizados ✓ Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente ✓ Nivel de cumplimiento de las metas ✓ Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Odontólogos Auxiliares

Fuente: Esta Investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Incrementar la Cuota de Mercado CREAM SONRISAS ❑ Ampliar los segmentos de mercado ❑ Apoyar el proceso de mercadeo existente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar el servicio al Cliente ❖ Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de proveedores de insumos, materiales y medicamentos ❖ Utilizar estrategias de competencia en precios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar convenios con EPS, IPS, Instituciones y entidades privadas. ○ Fortalecer el proceso de publicidad y promoción ○ Realizar convenios con los proveedores de suministros para obtener beneficios por compra en volumen ○ Fortalecer el posicionamiento ○ Diseñar una campaña de promoción con souvenir o accesorios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de Afiliados Nuevos sobre el total de población usuarios ✓ Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios ✓ Nivel de satisfacción al paciente ✓ Numero de cursos y talleres de capacitación realizados ✓ Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente ✓ Nivel de cumplimiento de las metas ✓ Cuota de mercado 	Gerente Odontólogos Auxiliares

Fuente: Esta Investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Incrementar la Cuota de Mercado de CREAR SONRISAS ❑ Ampliar los segmentos de mercado ❑ Apoyar el proceso de mercadeo existente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar el servicio al Cliente ❖ Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de proveedores de insumos, materiales y medicamentos ❖ Utilizar estrategias de competencia en precios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una investigación de mercados ○ Llevar a cabo una Auditoria de Servicio al paciente ○ Realizar una Integración Horizontal con EPS, IPS. ○ Diseñar un programa de Servicio al usuario ○ Solicitar asesoría en Gerencia de Mercadeo a entidades asesoras (ACOPI), con el fin de, evaluar las mejores practicas de venta y posibles ayudas a la gestión comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de Afiliados Nuevos sobre el total de población usuarios ✓ Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios ✓ Nivel de satisfacción ✓ Numero de cursos y talleres de capacitación realizados ✓ Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente ✓ Nivel de cumplimiento de las metas ✓ Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Odontólogos Auxiliares

Fuente: Esta investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Incrementar la Cuota de Mercado ❑ Ampliar los segmentos de mercado ❑ Apoyar el proceso de mercadeo existente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar el servicio al Cliente ❖ Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de proveedores de insumos, materiales y medicamentos ❖ Utilizar estrategias de competencia en precios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un programa de fidelización ✓ Trabajar con referidos. ✓ Campañas masivas con material POP ✓ Organizar reuniones o desayunos de trabajo, invitando a empresas ✓ Hacer cruce de bases de datos ✓ Presentar productos complementarios ✓ Realizar exhibiciones conjuntas con quienes no sean competidores ✓ Desarrollar programas promoción (cupones, descuentos, premios, sorteos, muestras gratis). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de Afiliados Nuevos sobre el total de población usuarios ✓ Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios ✓ Nivel de satisfacción al paciente ✓ Numero de cursos y talleres de capacitación realizados ✓ Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente ✓ Nivel de cumplimiento de las metas ✓ Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Odontólogos Auxiliares

Fuente: Esta Investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<p>Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado</p>	<p>Incrementar la Cuota de Mercado de CREAR SONRISAS</p> <p>Ampliar los segmentos de mercado</p> <p>Apoyar el proceso de mercadeo existente</p>	<p>Mejorar el servicio al Cliente</p> <p>Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de proveedores de insumos, materiales y medicamentos</p> <p>Utilizar estrategias de competencia en precios</p>	<p>Ofrezca productos de acuerdo a las necesidades del paciente</p> <p>Haga que en el consultorio sea fácil el análisis de casos (asesoría)</p> <p>Realice la comercialización más personalizada, pacientes preferenciales</p> <p>Estructure programas de descuentos, promociones y publicidad</p>	<p>Numero de Afiliados Nuevos sobre el total de población usuarios</p> <p>Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios</p> <p>Nivel de satisfacción al paciente</p> <p>Numero de cursos y talleres de capacitación realizados</p> <p>Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente</p> <p>Nivel de cumplimiento de las metas</p> <p>Cuota de mercado frente a otras clínicas</p>	<p>Gerente Odontólogos Auxiliares</p>

Fuente: Esta Investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<p>Realizar un crecimiento intensivo en el Mercado</p>	<p>Incrementar la Cuota de Mercado de CREAR SONRISAS</p> <p>Ampliar los segmentos de mercado</p> <p>Apoyar el proceso de mercadeo existente</p>	<p>Mejorar el servicio al Cliente</p> <p>Aprovechar los productos, incentivos, campañas publicitarias y promociones de proveedores de materiales y medicamentos</p> <p>Utilizar estrategias de competencia en precios</p>	<p>Elabore programas de lealtad de la empresa</p> <p>Establecer convenios con ONG'S e instituciones especializadas (ACOPI) con el fin de realizar procesos de asesoría, seguimiento y control permanente en los procesos de mercadeo</p> <p>Desarrollar programas y convenios promocionales</p> <p>Establecer presupuestos para publicidad, promoción y patrocinios</p>	<p>Numero de Afiliados Nuevos sobre el total de población usuarios</p> <p>Número de solicitudes de servicios sobre el total de usuarios</p> <p>Nivel de satisfacción al paciente</p> <p>Numero de cursos y talleres de capacitación realizados</p> <p>Numero de visitas realizadas semanal y mensualmente</p> <p>Nivel de cumplimiento de las metas</p> <p>Cuota de mercado frente a otras clínicas</p>	<p>Gerente Odontólogos Auxiliares</p>

Fuente: Esta investigación

PLAN OPERATIVO CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	CONTROLES	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de una estructura organizacional rentable económica y financieramente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Realizar una reducción de gastos operacionales CREAR SONRISAS ❑ Generar Utilidades durante el ejercicio contable 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar la situación financiera CREAR SONRISAS 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sistematizar los procesos contables y financieros de CREAR SONRISAS ○ Optimizar el suministro de información contable de CREAR SONRISAS ○ Renegociar gastos de arrendamiento de los locales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejores Indicadores Financieros 	<p>Gerente Contadora</p>

Fuente: Esta Investigación

Con el impacto de las Estrategias de Mercadeo se busca Fidelizar a los Clientes en un 5%, lo cual, incrementará los ingresos en un 80%. Así mismo, con la Promoción de la Clínica de Manera Gratuita, se pretende tener un incremento en ventas del 15% y aumentar la cuota del mercado en un 8% para el primer año. Así Mismo, al Gestionar las Relaciones con los Clientes, se pretende fidelizar al 5% de los pacientes y una satisfacción al cliente del 80% para el año 1. Por último, con las Estrategias de Posicionamiento de la Clínica, se pretende incrementar las ventas en un 15%, Fidelizar a los clientes en un 5% e Incrementar la participación en el mercado en un 8% para el primer año.

5. CONCLUSIONES

La economía de los intangibles se ha tornado en los últimos años supremamente competitiva, los servicios se han convertido en un rubro importante dentro del PIB de cada una de las regiones, fortalecido aún más por el proceso de globalización, que ha hecho que la personas como organizaciones tiendan a utilizar con más frecuencia este subsector económico.

En el campo de la Salud, a pesar de ser un sector rentable, el manejo de las organizaciones por parte de sus propietarios o gerentes no ha sido el mejor, principalmente por la formación profesional que poseen, en donde se hace manifiesta la carencia de conocimientos administrativos, comerciales y financieros. La Clínica Odontológica Crear Sonrisas no esta ajena a esta situación, ya que desde su creación, el 7 de enero de 2003 ha presentado graves problemas de funcionamiento, no por la incapacidad de su gerente – propietaria, sino por el desconocimiento que esta posee en temas gerenciales, lo cual, le impide tomar eficientemente decisiones.

Crear Sonrisas es una clínica odontológica especializada, cuya finalidad de carácter privado es prestar servicios odontológicos integrales, teniendo en cuenta como prioridad la odontología y la ortodoncia preventivas. Así mismo, el objetivo fundamental es crear conciencia en los pacientes sobre las enfermedades bucales y concientizarlos de los beneficios de obtener una buena higiene oral.

Su gerente conciente de la necesidad de llevar a cabo un proceso de planeación financiera y de mejoramiento organizacional, permitió que al interior de la organización se llevará a cabo un estudio de viabilidad financiera con el fin de determinar la factibilidad de un posible proyecto de ampliación.

Cabe anotar que la planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa, centra su atención en la imagen global. Su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas políticas

El estudio inició con una evaluación de la capacidad administrativa, financiera y comercial de la Clínica Odontología, en donde se determinaron graves debilidades, concernientes en la falta de la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la carencia de una filosofía corporativa y la ausencia de una estructura organizacional definida.

No obstante, debido a la experiencia del gerente, la clínica hasta diciembre del 2003 tuvo 592 pacientes, el mayor porcentaje de ellos estudiantes de colegio y universitarios, así mismo, presenta un atractivo portafolio de servicios en donde realiza desde odontología preventiva general hasta servicios especializados, los cuales, dadas la ausencia de

infraestructura se subcontratan, dejando así de percibir importe margen de utilidad sobre cada tratamiento.

El Club Crear Sonrisas, las Campañas Educativas y la presentación del portafolio a diversas instituciones públicas y privadas, muestran como la gerente tiene visión sobre los servicios que se le puede ofrecer a la comunidad de San Juan de Pasto, sin embargo, la falta de un seguimiento y un plan integral de mercadeo impiden que se genere el impacto esperado y se refleje este estado en la situación financiera de la organización.

En este sentido, Crear Sonrisas puede hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo sin ninguna dificultad, genera el 50% en ventas por cada peso invertido en activos; cada cien pesos en ventas genera 29 pesos en utilidad, es decir, a pesar de ser una empresa nueva durante el primer año logro tener una rentabilidad del 30% y maneja un promedio de endeudamiento acorde a su actividad.

La empresa a procurado realizar inversión en activos de acuerdo al crecimiento de la demanda de servicios, esto ha permitido que el dinero invertido en ellos genere una contraprestación en las ventas realizadas.

La Clínica Odontológica es viable financieramente y con muchas posibilidades de crecimiento, lo cual, permite determinar la posibilidad de un proyecto de ampliación, donde la empresa pueda contar con especialistas que en el momento subcontrata, trabajando en sus instalaciones y con unas herramientas que reducirá tiempos de proceso y costos, como el laboratorio dental y la sala de rayos X..

Sin embargo, el manejo contable presenta algunas debilidades concernientes a la causación de algunos recursos en cuentas propias de empresas comerciales y no de servicios de Salud y la falta de soportes de ingresos y gastos, lo cual, no permite tener la información suficiente para la toma de decisiones.

Este panorama permite elaborar un estudio de ampliación de la Clínica, claro esta, su funcionamiento no sólo se sustenta en determinar una viabilidad financiera, sino, implica el mejoramiento de las áreas administrativas y comerciales.

La clínica realizará inversiones en activos fijos por sesenta y seis millones de pesos, destinados a la adquisición del equipo dental especializado, equipo de laboratorio dental, equipo de rayos X e implementación consultorios y baño auxiliar.

En este sentido, con una TIO del 15%, dadas las condiciones del país y un nivel de ventas del 15% de la empresa acorde al sector y a la situación actual, se tiene un total de ingresos de ciento ochenta y siete millones. La evaluación financiera del proyecto se realizó con base en los flujos monetarios de inversión, operación y financiación que el proyecto desembolsa a lo largo de su vida útil.

Es así como al aplicar cada uno de estos métodos se tiene que: mediante la proyección de los estados financieros de la clínica CREAR SONRISAS a cinco años, se observa que la inversión que se planea realizar es conveniente para la empresa, ya que arroja unos indicadores favorables.

Si se tiene en cuenta la Tasa Interna de Retorno (TIR) que arroja el proyecto de 47.31%, comparándola con la tasa de interés de oportunidad del inversionista calculada de acuerdo al comportamiento del mercado financiero actual en el 15%, se puede notar, que el dinero invertido en la ampliación de la clínica rentará 32.31% más que en el mercado más atractivo para el inversionista. Este método de valoración es uno de los más utilizados por la facilidad de comparar las tasas de rentabilidad esperadas en varias alternativas de inversión. El Valor Presente Neto resultante del proyecto es positivo, factor que indica que el proyecto es rentable, ya que la inversión calculada a cinco años, trayéndola a pesos de hoy, arroja un valor en pesos constantes de \$58.511.620. Este método de valoración permite que el inversionista tenga una idea muy real del valor monetario resultante del proyecto, antes de tomar la decisión y permite realizar comparaciones con otras alternativas de inversión.

Por otra parte, el WACC es una forma de valoración que permite determinar la estructura de capital más apropiada para la empresa, mediante ella, el inversionista puede identificar cuál es el costo por cada unidad monetaria invertida en el proyecto, es así, como en CREAR SONRISAS, el proyecto arroja para el primer año un costo \$0.1847 pesos por cada \$1 peso invertido en el proyecto de ampliación de la clínica, y en el último año un costo de \$0.2075 pesos por cada \$1 peso invertido en el proyecto.

Por último, al tener en cuenta los flujos de caja arrojados por el proyecto el inversionista, se tiene una idea muy clara de las montos que la empresa deberá financiar y aquellos que recibirá en el transcurso del proyecto. Este método de valoración permite identificar también la rentabilidad y el nivel de liquidez que tendrá la empresa durante el período analizado. Se puede concluir que todos los métodos son válidos, se complementan y en forma global permiten una mayor seguridad al inversionista para tomar decisiones de inversión.

Se puede anotar, que la Clínica CREAR SONRISAS no maneja un buen criterio de recuperación de cartera, es así como sus cuentas por cobrar rotan generando liquidez con una frecuencia de 361 días, indicador que demuestra que se tiene falencias en la parte administrativa. Así mismo, la empresa tiene unas políticas de crédito muy altas, hecho que hace que los usos en capital de trabajo sean más altos que las fuentes, es decir, la empresa tiene capital que no puede utilizar, de ahí que los indicadores son negativos, esto implica que no necesita capital, y que debe hacer gestión urgente para recuperar las cuentas de los clientes, ya que si esto ocurre, ni siquiera necesitaría crédito bancario y podría autofinanciarse.

Al tener en cuenta los Estados de Perdidas y Ganancias Proyectados, se tiene que genera utilidad para todos los años de evaluación. Esto se debe a que la empresa maneja un

porcentaje en costo de ventas relativamente bajo por ser prestadora de servicios. Por otra parte, en la actualidad, la empresa paga a los especialistas valores elevados por tratamientos, ya que se realizan en forma aislada. Con la nueva inversión se asume que los profesionales quedarán vinculados con un salario establecido independientemente de los tratamientos que deba realizar. En este caso varía la conformación de los gastos de administración y ventas y esto hace que se proyecten con una variación anual sustentada en la inflación esperada.

Al analizar el Flujo de Caja se tiene que CREAR SONRISAS, en el primer año tendrá que asumir un sobregiro de \$11.979.034 debido a los intereses causados por la financiación del proyecto de ampliación. Es el esfuerzo más grande para la empresa, ya que, en los años siguientes tendrá efectivo para cubrir esas erogaciones.

Por otra parte, la Clínica deberá desembolsar \$19.010.096 pesos en el primer año del proyecto, es decir, el inversionista tendrá que realizar un sacrificio económico debido a los intereses del crédito y otras obligaciones adquiridas, en el segundo año, el panorama para el inversionista mejora ya que el proyecto genera un flujo positivo

Por lo anterior, la rentabilidad del proyecto de ampliación de la Clínica estará sustentada en las estrategias de mejoramiento administrativo, financiero y comercial adoptadas por la gerencia, este último tipo de estrategias son actividades concernientes a la penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos y/o servicios; y unido a esto estrategias de integración.

6. RECOMENDACIONES

Con el fin de que la presente investigación tenga los efectos esperados en la Clínica Odontológica Crear Sonrisas, la gerente – propietario debe tener en cuenta las siguientes observaciones, las cuales, le permitirán generar procesos de cambio y mejoramiento al interior de la organización.

- ✓ Es importante que contrate un grupo Staff en las áreas de mercadeo y administración, quienes le permitan implementar algunas actividades para consolidar su funcionamiento interno de manera óptima, especialmente, frente al compromiso de los odontólogos externos y especialistas.
- ✓ En cuanto al mercadeo, es necesario realizar una investigación de mercados y establecer una mezcla para la Clínica, con el fin de determinar su situación frente a la competencia y definir las estrategias a seguir. La empresa debe procurar no perder el posicionamiento y reconocimiento ganado en su mercado actual, es decir, la fidelidad del cliente es la base para una ampliación del mercado.
- ✓ Es importante, tener en cuenta las recomendaciones que a nivel financiero y contable se fijan en esta investigación, así como las dadas por la contadora, quien se convierte en un colaborador más en el mejoramiento de Crear Sonrisas, es por eso, su vinculación activa al proceso, con los odontólogos, auxiliares y personal administrativo de la organización.
- ✓ No se debe olvidar que el cumplimiento de las proyecciones financieras planteadas en el estudio de viabilidad se basan en supuestos, por lo tanto, la Clínica debe buscar que en la medida de lo posible mantenerlas y/o actualizar la información, con el fin de adaptarse a los cambios presentados en el entorno.
- ✓ El éxito del proyecto de ampliación radica en el compromiso de todo el equipo de colaboradores de la Clínica, quienes con una excelente atención a los clientes, organización en los procesos, integración del personal, definición de planes de trabajo y de ventas y acuerdos con los proveedores, deudores y especialistas, pueden hacer posible tener en un solo sitio un servicio integral de odontología y convertir así a CREAR SONRISAS en una de las empresas líderes del sector en la ciudad de Pasto.

ANEXOS

ANEXO A. PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS CLINICA ODONTOLÓGICA CREAR SONRISAS

A. CAPACIDAD DIRECTIVA

- ✓ Es clara la estructura organizacional de la Empresa?
- ✓ Existe un organigrama explicito?
- ✓ Todo el Personal conoce con claridad sus funciones?
- ✓ Todo el Personal conoce con claridad sus responsabilidades?
- ✓ Todo el Personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
- ✓ La estructura facilita la iniciativa del personal?
- ✓ Tiene la organización, metas y objetivos, claramente definidos?
- ✓ Posee la organización, una estrategia general para competir?
- ✓ La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
- ✓ La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?
- ✓ Predice la organización, las tendencias políticas, sociales y tecnológicas?
- ✓ Se anticipa la organización, a las acciones y reacciones de sus competidores?
- ✓ Se anticipa, la organización, a las necesidades de los clientes?
- ✓ Posee la organización, un proceso efectivo de presupuestación?
- ✓ La toma de decisiones, se hacen con un enfoque de gerencia estratégica?
- ✓ Tiene la organización, una declaración escrita de su misión y visión?
- ✓ Tiene la organización, planes de contingencia?
- ✓ Posee sinergia la organización?
- ✓ Los recursos se asignan con base en metas fijadas?
- ✓ Conoce todo el personal, los objetivos, metas, estrategias y políticas?
- ✓ Están definidas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
- ✓ La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
- ✓ Existe en la organización, organigrama escrito y establecido formalmente?
- ✓ Refleja el organigrama, la estructura más conveniente para la empresa?
- ✓ Están las actividades similares, agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
- ✓ Se sigue el principio de unidad de mando, en el organigrama?
- ✓ Delegan los gerentes de la organización, en forma apropiada?
- ✓ Existe en la organización, manual de funciones y requerimientos?
- ✓ Los cargos son estimulantes y bien remunerados?
- ✓ Es favorable el animo de los empleados?
- ✓ Es favorable el estado de animo de los gerentes?
- ✓ Hay satisfacción con el trabajo?
- ✓ Se emplea un estilo gerencial participativo?
- ✓ Se estimula la creatividad?
- ✓ Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
- ✓ Son los coeficientes de rotación del personal bajos?
- ✓ Conocen, los gerentes, el numero y la composición de los grupos informales?

- ✓ Las normas que rigen los grupos informales, son favorables para la gerencia?
- ✓ Existe en la empresa un buen sistema de información reciproca?
- ✓ Son buenos lideres, los gerentes de la organización?
- ✓ Posee la empresa, un buen sistema de recompensas y sanciones?
- ✓ Se adaptan, la organización y los empleados, favorablemente al cambio?
- ✓ Satisfacen los empleados, sus necesidades individuales a través de la organización?
- ✓ La contratación sigue el proceso: reclutamiento, selección, entrevista y prueba?
- ✓ Suministra la organización, programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
- ✓ Proporciona la organización, prestaciones mayores a las legales?
- ✓ Posee la organización, un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?
- ✓ Tiene la organización, un buen sistema de administración de salarios?
- ✓ Tiene la organización, procedimientos adecuados para atención de quejas?
- ✓ Posee la empresa, políticas disciplinarias escritas?
- ✓ Existe respeto y confianza, entre los gerentes y los empleados?
- ✓ Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
- ✓ Tiene la organización un sistema de promoción del personal?
- ✓ Posee la organización, un código ético?
- ✓ Tiene la empresa, un sistema de control financiero?
- ✓ Posee la organización, un sistema efectivo de control de ventas?
- ✓ Cuenta la empresa con un sistema efectivo, de control de inventarios?
- ✓ Tiene la empresa un sistema efectivo, de control del gasto?
- ✓ Tiene un sistema efectivo de control gerencial?
- ✓ Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
- ✓ Posee un sistema de control, con asistencia de computador?
- ✓ Posee normas de productividad, en todos los departamentos?
- ✓ Controla las variaciones favorables y desfavorables, en el proceso de control?
- ✓ Se toman medidas correctivas, para mejorar las desviaciones desfavorables?
- ✓ Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la Empresa?

B. CAPACIDAD TECNOLÓGICA (INVESTIGACION Y DESARROLLO)

- ✓ Cual es el avance técnico de los servicios ofrecidos por la empresa?
- ✓ Cual es la reputación de la organización en el sector?
- ✓ Cual es el índice de diferenciación de los servicios ofrecidos?
- ✓ Cual es el nivel de investigación y desarrollado del sector?
- ✓ Cual es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?
- ✓ Existen recursos suficientes para realizar investigación & desarrollo?
- ✓ Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?
- ✓ Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos servicios y para explotar los descubrimientos que se presenten?
- ✓ Ha realizado la empresa, investigación y desarrollo sobre su tecnología?
- ✓ Posee instalaciones y equipos, requeridos, para realizar investigación y desarrollo?
- ✓ Posee información necesaria para realizar investigación y desarrollo?

- ✓ Ha analizado, si es mejor, centrar esfuerzos en servicios nuevos o en los actuales?
- ✓ Esta dispuesta la empresa a asociarse para realizar investigación y desarrollo?
- ✓ Existe una buena distribución de planta?
- ✓ Utiliza tecnología apropiada?
- ✓ Se genera el servicio a solicitud del cliente?
- ✓ Esta actividad es eficiente?
- ✓ Se pronostica la demanda del servicio?
- ✓ Se han reducido al mínimo los costos agregados?
- ✓ Tiene estrategias para atender demandas cíclicas o no uniformes?
- ✓ Existen controles de prestación eficientes?
- ✓ Se han analizado los costos de prestación?
- ✓ Las normas de prestación de los servicios son claras, razonables y efectivas?
- ✓ Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?
- ✓ Conoce la empresa el nivel de calidad que requieren los clientes?
- ✓ Se hace control de calidad?
- ✓ Se atiende oportuna y eficientemente las quejas de los clientes?
- ✓ Esta definida la estrategia de Calidad?
- ✓ Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?
- ✓ Existe un programa de capacitación para la Calidad, claramente instituida?
- ✓ Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación?
- ✓ Se compara su empresas en calidad con sus competidores?

C. CAPACIDAD COMPETITIVA (MERCADO)

- ✓ ¿Se esta recibiendo información: suficiente y oportuna sobre: Clientes actuales, Clientes potenciales, Competidores, Proveedores?
- ✓ ¿La gerencia solicita investigación del mercado? La esta utilizando?
- ✓ ¿La organización realiza pronósticos de ventas potenciales?
- ✓ ¿Se fijan las cuotas de ventas con bases apropiadas?
- ✓ ¿Se llevan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual?
- ✓ ¿Analiza la gerencia periódicamente la rentabilidad de: Servicios, Mercados?
- ✓ ¿Existe un sistema para promover la creación de nuevos servicios?
- ✓ ¿Cual es la rentabilidad de: Servicios y Mercados?
- ✓ ¿Cuál sería la estabilidad a corto y largo plazo, si se ampliara el mercado?
- ✓ ¿Cuál sería la estabilidad a corto y largo plazo, si se restringiera el mercado?
- ✓ ¿Tienen algunas actividades de mercado, costos excesivos? Se pueden reducir?
- ✓ ¿Como ha evolucionado la participación en el mercado la empresa?
- ✓ ¿Cual es el mercado objetivo de la empresa?
- ✓ ¿Cual es la efectividad de la fuerza de ventas? ¿Es superior a la competencia?
- ✓ ¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos son específicos? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios?
- ✓ ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?
- ✓ ¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?

- ✓ ¿Se realiza competencia en precios? ¿Con que criterio se maneja el concepto precio? ¿Existen políticas objetivas y estratégicas específicas?
- ✓ ¿Qué se sabe del manejo de precio de la competencia?
- ✓ ¿Cuál es la elasticidad del precio?
- ✓ ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?
- ✓ ¿Cuál es la cobertura de la organización?
- ✓ ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?
- ✓ ¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?
- ✓ ¿Qué se conoce del cliente de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?
- ✓ ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?
- ✓ ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de los servicios de la organización? ¿Se pronostica el comportamiento de esta variable?
- ✓ ¿Es correcto el método de pronóstico de ventas y de la demanda que utiliza la empresa?
- ✓ ¿Se hace uso efectivo y eficiente de: muestras empresariales, ferias, exhibiciones etc.?
- ✓ ¿Cómo se comportara en un futuro la demanda de la industria?
- ✓ ¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se pueden reducir?
- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad por servicio y mercado?
- ✓ ¿Cuenta la organización con una base de datos del cliente?
- ✓ ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
- ✓ ¿Realiza la organización investigación sistemática sobre sus clientes?
- ✓ ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
- ✓ ¿Tiene un sistema de auditoria del servicio y la realiza sistemáticamente?
- ✓ ¿Tiene la organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?
- ✓ ¿Existe en la organización una cultura del servicio?
- ✓ ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de la competencia?
- ✓ ¿Cuales son las características del sector en el cual participa la empresa?
- ✓ ¿Cual es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?
- ✓ ¿Cuales son los principales competidores de la compañía?
- ✓ ¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a las tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales, que afectan el entorno o segmento en el cual participa la organización?
- ✓ ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros?
- ✓ ¿Que tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?
- ✓ ¿Cual es la modalidad y rivalidad en el sector?
- ✓ ¿Cuál es la relación con proveedores por parte de la empresa y la competencia?
- ✓ ¿Cuales son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?
- ✓ ¿Cuales son las debilidades de los principales competidores de la empresa?
- ✓ ¿Cuales son los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores de la compañía?
- ✓ ¿Cuales son las ventajas competitivas de la empresa?
- ✓ ¿Cuales son las ventajas competitivas de la competencia?

- ✓ ¿Cuales son los factores claves de éxito en el segmento definido?
- ✓ ¿Realiza la empresa estudios sistemáticos de la competencia?
- ✓ ¿Tiene la organización base de datos de la competencia?
- ✓ ¿Tiene un sistema de inteligencia comercial?
- ✓ ¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?
- ✓ ¿Realiza su compañía Bechmarking?

D. CAPACIDAD FINANCIERA

- ✓ Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?
- ✓ Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?
- ✓ Cual es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?
- ✓ Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
- ✓ Cual es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?
- ✓ Cuales son las estrategias de apalancamiento financiero?
- ✓ Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
- ✓ La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?
- ✓ ¿Cómo han evolucionado las razones financiera de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima del sector?

Anexo B. Parametros Operacionales. Proyecto de Ampliación Clinica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Real de Ventas		15%	15%	15%	15%	15%
Crecimiento Nominal de Ventas		21,7%	21,3%	21,1%	20,8%	20,8%
Costo Ventas (% Ventas)	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo C. Parametros Macroeconómicos. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflacion Interna	6,49%	5,80%	5,50%	5,30%	5,00%	5,00%
P.A.A.G.	6,49%	5,80%	5,50%	5,30%	5,00%	5,00%
Inflacion Externa	1,90%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%
Devaluacion		3,93%	3,63%	3,44%	3,14%	3,14%
Tasa Cambio Final	2778	2887	2992	3095	3192	3293
Tasa Cambio Inicial		2778	2887	2992	3095	3192
Tasa Cambio Promedio		2832	2939	3043	3143	3242
DTF		8,00%	9,00%	10,00%	10,50%	11,00%
Impuesto de Renta	8,16%	8,80%	14,87%	19,08%	38,50%	38,50%
TIO INVERSIONISTA	15%	15%	15%	15%	15%	15%

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo D. Supuestos Operacionales. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Real de Ventas		15%	15%	15%	15%	15%
Crecimiento Nominal de Ventas		21,7%	21,3%	21,1%	20,8%	20,8%
Costo Ventas (% Ventas)	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%	21,3%
Provision Inventarios (% Inventarios)	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%
Rotacion CxC	361,11	361,11	361,11	361,11	361,11	361,11
Rotacion Inventarios	78,90	78,90	78,90	78,90	78,90	78,90
Rotacion CxP	1717,08	1717,08	1717,08	1717,08	1717,08	1717,08
Inversion Maquinaria Equipo		66.800	0	0	0	0

Miles de Pesos Colombianos
Fuente: Esta Investigación

Anexo E. Deuda. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Deuda		13,0%	14,0%	15,0%	15,5%	16,0%
Saldo Inicial		66.800	66.800	50.100	33.400	16.700
Intereses		8.684	9.352	7.515	5.177	2.672
Amortizacion		0	16.700	16.700	16.700	16.700
Saldo Final	0	66.800	50.100	33.400	16.700	0

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo F. Balance General Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
Efectivo	14.005	0	28.950	89.396	172.765	268.426
CxC	97.945	119.169	144.582	175.082	211.411	255.279
Inventarios	4.568	5.558	6.743	8.166	9.860	11.906
Provision- Inventarios	-220	-268	-325	-393	-475	-573
Total Activo Corriente	116.298	124.460	179.951	272.250	393.561	535.038
Terreno	0	0	0	0	0	0
Maquinaria & Equipo	70.040	197.099	188.992	179.384	168.126	155.460
Construcciones & Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos	70.040	197.099	188.992	179.384	168.126	155.460
Activos Diferidos	0	0	0	0	0	0
Valorización de Activos Fijos	0	50	50	50	50	50
TOTAL ACTIVOS	186.338	321.609	368.993	451.684	561.737	690.548
Pasivos						
Sobregiro	0	11.979	0	0	0	0
CxP	99.419	120.963	146.758	177.717	214.593	259.122
Imporrenta X P	2.588	2.868	6.928	12.709	35.110	46.711
Total Pasivos Corrientes	102.007	135.810	153.687	190.426	249.703	305.833
Deuda en moneda Nacional	0	66.800	50.100	33.400	16.700	0
TOTAL PASIVOS	102.007	202.610	203.787	223.826	266.403	305.833

Patrimonio						
Capital Social	55.014	55.014	55.014	55.014	55.014	55.014
Utilidad Del Ejercicio	29.131	29.726	39.665	53.899	56.085	74.617
Utilidades Acumuladas	0	29.131	58.857	98.522	152.421	208.506
Superavit por Valorizaciones	0	50	50	50	50	50
Revalorizacion del Patrimonio	187	5.078	11.620	20.373	31.764	46.528
TOTAL PATRIMONIO	84.332	118.999	165.206	227.858	295.334	384.715
PASIVO MAS PATRIMONIO	186.338	321.609	368.993	451.684	561.737	690.548
Prueba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo G. Modelo de Activos Fijos. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y Equipo						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10
Saldo Inicial		70.040	74.103	78.178	82.322	86.438
Ajuste Act. Fijo		4.062	4.076	4.143	4.116	4.322
Act. Ajustado		74.103	78.178	82.322	86.438	90.760
Gasto Depreciacion		7.410	7.818	8.232	8.644	9.076
Dep. Acum Para Ajustar		0	7.410	15.636	24.697	34.575
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	408	829	1.235	1.729
Dep. Acum. Ajustada		7.410	15.636	24.697	34.575	45.380
Saldo Final		66.692	62.543	57.625	51.863	45.380
Construcciones & Edificaciones						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		20	20	20	20	20
Saldo Inicial		0	0	0	0	0
Ajuste Act. Fijo		0	0	0	0	0
Act. Ajustado		0	0	0	0	0
Gasto Depreciacion		0	0	0	0	0
Dep. Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Dep. Acum. Ajustada		0	0	0	0	0
Saldo Final		0	0	0	0	0

Terreno						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		20	20	20	20	20
Saldo Inicial		0	0	0	0	0
Ajuste Act. Fijo		0	0	0	0	0
Act. Ajustado		0	0	0	0	0
Gasto Depreciacion						
Dep. Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Dep. Acum. Ajustada		0	0	0	0	0
Saldo Final		0	0	0	0	0
Inversion Maquinaria Equipo Año 1						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10
Saldo Inicial		66.800	70.674	74.561	78.513	82.439
Ajuste Act. Fijo		3.874	3.887	3.952	3.926	4.122
Act. Ajustado		70.674	74.561	78.513	82.439	86.561
Gasto Depreciacion		7.067	7.456	7.851	8.244	8.656
Dep. Acum Para Ajustar		0	7.067	14.912	23.554	32.976
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	389	790	1.178	1.649
Dep. Acum. Ajustada		7.067	14.912	23.554	32.976	43.280
Saldo Final		63.607	59.649	54.959	49.463	43.280
Inversion Maquinaria Equipo Año 2						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10

Saldo Inicial			0	0	0	0
Ajuste Act. Fijo			0	0	0	0
Act. Ajustado			0	0	0	0
Gasto Depreciacion			0	0	0	0
Dep. Acum Para Ajustar			0	0	0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar			0	0	0	0
Dep. Acum. Ajustada			0	0	0	0
Saldo Final			0	0	0	0
Inversion Maquinaria Equipo Año 3						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10
Saldo Inicial				0	0	0
Ajuste Act. Fijo				0	0	0
Act. Ajustado				0	0	0
Gasto Depreciacion				0	0	0
Dep. Acum Para Ajustar				0	0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar				0	0	0
Dep. Acum. Ajustada				0	0	0
Saldo Final				0	0	0
Inversion Maquinaria Equipo Año 4						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10
Saldo Inicial					0	0
Ajuste Act. Fijo					0	0
Act. Ajustado					0	0
Gasto Depreciacion					0	0

Dep. Acum Para Ajustar					0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar					0	0
Dep. Acum. Ajustada					0	0
Saldo Final					0	0
Inversion Maquinaria Equipo Año 5						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		10	10	10	10	10
Saldo Inicial						0
Ajuste Act. Fijo						0
Act. Ajustado						0
Gasto Depreciacion						0
Dep. Acum Para Ajustar						0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar						0
Dep. Acum. Ajustada						0
Saldo Final						0
Resumen Maquinaria Equipo						
Saldo Inicial		136.840	144.777	152.740	160.835	168.877
Ajuste Act. Fijo		7.937	7.963	8.095	8.042	8.444
Act. Ajustado		144.777	152.740	160.835	168.877	177.321
Gasto Depreciacion		14.478	15.274	16.083	16.888	17.732
Dep. Acum Para Ajustar		0	14.478	30.548	48.250	67.551
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	796	1.619	2.413	3.378
Dep. Acum. Ajustada		14.478	30.548	48.250	67.551	88.660
Saldo Final		130.299	122.192	112.584	101.326	88.660

Carreccion Monetaria AF		7.937	7.166	6.476	5.629	5.066
DIFERIDOS						
P.A.A.G.		5,8%	5,5%	5,3%	5,0%	5,0%
Vida Util		3	3	3	3	3
Saldo Inicial		0	0	0	0	0
Ajuste Act. Fijo		0	0	0	0	0
Act. Ajustado		0	0	0	0	0
Gasto Depreciacion		0	0	0		
Dep. Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Ajuste a la Dep Acum Para Ajustar		0	0	0	0	0
Dep. Acum. Ajustada		0	0	0	0	0
Saldo Final		0	0	0	0	0
CM Diferidos		0	0	0	0	0
CM ACTIVOS		7.937	7.166	6.476	5.629	5.066

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo H. Corrección Monetaria. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAAG		5,80%	5,50%	5,30%	5,00%	5,00%
Total Patrimonio	84.332	118.999	165.206	227.858	295.334	384.715
Superavit por valorizaciones	0	50	50	50	50	50
Patrimonio Ajustable	84.332	118.949	165.156	227.808	295.284	384.665
CM Patrimonio		4.891	6.542	8.753	11.390	14.764
CM Activos		7.937	7.166	6.476	5.629	5.066
CM		3.046	624	-2.277	-5.761	-9.698

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo I. Capital de Trabajo. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fuentes:						
CxP	99.419	120.963	146.758	177.717	214.593	259.122
Total Fuentes	99.419	120.963	146.758	177.717	214.593	259.122
Usos:						
CxC	97.945	119.169	144.582	175.082	211.411	255.279
Inventarios	4.568	5.558	6.743	8.166	9.860	11.906
Total Usos	102.513	124.727	151.325	183.248	221.271	267.185
Necesidades de Capital de Trabajo	-3.094	-3.764	-4.567	-5.530	-6.678	-8.064
Incremento KW	N.A.	-670	-803	-963	-1.148	-1.386
TOTAL ACTIVOS	186.338					

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo J. Estado de Perdidas y Ganacias Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	99.000	120.453	146.140	176.968	213.689	258.030
Costo de Ventas	21.133	25.713	31.196	37.777	45.616	55.081
Utilidad Bruta	77.867	94.740	114.944	139.191	168.073	202.948
Gastos Operacionales de Admón. y Vtas	39.681	41.982	44.291	46.639	48.971	51.419
Depreciacion	7.390	14.478	15.274	16.083	16.888	17.732
Amortizacion (Diferidos)	0	0	0	0	0	0
Provision - Inventarios	40	48	57	69	82	99
Total Gastos Operacionales de Admón y Ventas	47.110	56.508	59.622	62.791	65.940	69.250
Utilidad Operacional	30.756	38.233	55.321	76.400	102.133	133.698
Ingresos No Operacionales	1.800					
Gasto Intereses	0	8.684	9.352	7.515	5.177	2.672
Gastos No Operacionales	650					
Utilidad Antes de Ajustes	31.906	29.549	45.969	68.885	96.956	131.026
Correccion Monetaria	-187	3.046	624	-2.277	-5.761	-9.698
Utilidad Antes de impuestos	31.719	32.594	46.594	66.608	91.195	121.328
Impuesto de Renta	2.588	2.868	6.928	12.709	35.110	46.711
Utilidad Neta	29.131	29.726	39.665	53.899	56.085	74.617

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo K. Flujo de Caja Proyectado. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
= Utilidad Operacional		38.233	55.321	76.400	102.133	133.698
+ Depreciaciones		14.478	15.274	16.083	16.888	17.732
+ Amortizaciones de Diferidos		-	-	-	-	-
+ Provisiones Inventario		48	57	69	82	99
+ Incrementos en Capital de Trabajo		- 670	- 803	- 963	- 1.148	- 1.386
- Inversiones Maquinaria y Equipo		- 66.800	-	-	-	-
- Impuesto de Renta		- 2.588	- 2.868	- 6.928	- 12.709	- 35.110
- Amortización Deudas		-	- 16.700	- 16.700	- 16.700	- 16.700
- Gastos Intereses		- 8.684	- 9.352	- 7.515	- 5.177	- 2.672
= Saldo Periodo		- 25.984	40.929	60.445	83.369	95.661
+ Saldo Inicial		14.005	- 11.979	28.950	89.396	172.765
= Saldo Final		- 11.979	28.950	89.396	172.765	268.426
Efectivo		-	28.950	89.396	172.765	268.426
Sobregiro		11.979	-	-	-	-

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo L. Estructura de Capital. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CREDITO		66.800				
INTERESES		8.684	9.352	7.515	5.177	2.672
AMORTIZACION DEL CREDITO			16.700	16.700	16.700	16.700
CUOTA		8.684	26.052	24.215	21.877	19.372
SALDO	0	66.800	50.100	33.400	16.700	0
FLUJO DE CAJA	-66.800	8.684	26.052	24.215	21.877	19.372
TIR DE CREDITO PARA EL PROYECTO						14,13%
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEUDA NACIONAL	0	66.800	50.100	33.400	16.700	0
PATRIMONIO	84.332	118.999	165.206	227.858	295.334	384.715
TOTAL	84.332	185.799	215.306	261.258	312.034	384.715
PARTICIPACION DE LA DEUDA						
DEUDA NACIONAL	0,00%	35,95%	23,27%	12,78%	5,35%	0,00%
PATRIMONIO	100,00%	64,05%	76,73%	87,22%	94,65%	100,00%
COSTO DEUDA NACIONAL	13,00%	14,00%	15,00%	15,50%	16,00%	18,00%
COSTO DEUDA NACIONAL CON BENEFICIO FISCAL	11,94%	12,77%	12,77%	12,54%	9,84%	11,07%
INFLACIÓN	6,49%	5,80%	5,50%	5,30%	5,00%	5,00%
COSTO DE CAPITAL REAL	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
COSTO DE CAPITAL NOMINAL	22,46%	21,67%	21,33%	21,10%	20,75%	20,75%
% APORTE WAAC DEUDA NAL	0,000%	4,590%	2,971%	1,603%	0,527%	0,000%
% APORTE WAAC PATRIMONIO	22,464%	13,879%	16,363%	18,398%	19,639%	20,750%
WAAC TOTAL	22,46%	18,47%	19,33%	20,00%	20,17%	20,75%

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación

Anexo M. Flujos Futuros del Proyecto. Proyecto de Ampliación Clínica Crear Sonrisas

FLUJO FUTURO DE CAJA NETO OPERACIONAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	29.131	29.726	39.665	53.899	56.085	74.617
" + DEPRECIACION	7.390	14.478	15.274	16.083	16.888	17.732
" + DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0
" + PROVISIONES	40	48	57	69	82	99
" + GASTOS F/CIEROS	0	8.684	9.352	7.515	5.177	2.672
" + IMPUESTOS	2.588	2.868	6.928	12.709	35.110	46.711
FFC NETO OPERACIONAL	39.149	55.803	71.277	90.275	113.341	141.831

FLUJO FUTURO DE CAJA NETO DE INVERSION						
" - VARIACION KW		-670	-803	-963	-1.148	-1.386
COMPRA ACTIVOS FIJOS		66.800	0	0	0	0
FFC NETO DE INVERSION		-66.130	803	963	1.148	1.386
F.F.C. NETO PROYECTO	39.149	-10.326	72.079	91.239	114.489	143.217

FLUJO FUTURO DE CAJA DE FINANCIACION						
"- AMORTIZACION DE LA DEUDA	0	0	16.700	16.700	16.700	16.700
" - INTERESES	0	8.684	9.352	7.515	5.177	2.672
F.F.C. NETO DE FINANCIACION	0	-8.684	-26.052	-24.215	-21.877	-19.372

FLUJO FUTURO NETO DE INVERSION PARA EL INVERSIONISTA	39.149	-19.010	46.027	67.024	92.612	123.845
TIR DEL PROYECTO	47,31%					
WACC NOMINAL	22,46%	18,47%	19,33%	20,00%	20,17%	20,75%
INFLACIÓN	6,49%	5,80%	5,50%	5,30%	5,00%	5,00%
WACC REAL	15,00%	11,97%	13,11%	13,96%	14,44%	15,00%
VPN					107.691	
					80.923	200.303
				58.812	147.947	
			40.691	104.840		
	19.363	21.681				
VALOR PRESENTE NETO	58.512					

Miles de Pesos Colombianos

Fuente: Esta Investigación