



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO MAESTRÍA EN

"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS" VERSIÓN XI

**"PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA"**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
"Administración De Empresas"**

AUTORA: LIC. JUDI CINTIA ENRÍQUEZ ORELLANA

Sucre - Bolivia

2014



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre-Bolivia

CURSO MAESTRÍA EN

"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS" VERSIÓN XI

**"PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA"**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
"Administración De Empresas"**

AUTORA: Lic. JUDI CINTIA ENRÍQUEZ ORELLANA

TUTOR: Lic. MSC. WALTER URIBE MELENDRES

Sucre - Bolivia

2014

DEDICATORIA

A mis padres, a mis hermanos y a toda mi familia, que son la razón de mi existencia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas las bendiciones
derramadas y guiar mi camino

A Corporación Estética Clínica por toda la
información brindada

A mi Familia por su gran apoyo

A mis Maestros por sus invaluable
conocimientos trasmitidos

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	5
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN – METODOLOGÍA.....	6
1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	8

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
2.1.1 IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
2.1.2. OBJETIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
2.1.3. ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	11
2.1.4. ADMINISTRACIÓN.....	12
2.1.5. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	12
2.2. MARCO TEÓRICO DE PLAN DE OPERACIONES.....	14
2.3. MARCO TEÓRICO DE CADENA DE VALOR.....	14
2.4. MARCO TEÓRICO PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	16
2.5.1. LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA (LAS CUATRO Ps).....	18
2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	20

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	21
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	21

3.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	21
3.1.1.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.....	21
3.1.1.2. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO.....	22
3.1.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO.....	24
3.1.1.4. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL.....	25
3.1.1.5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	27
3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	28
3.1.2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	28
3.1.3. ANÁLISIS FODA.....	33
3.2. ESTUDIO DE MERCADO.....	35
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	35
3.2.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	35
3.2.3. CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META.....	37
3.2.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	38
3.3. CALCULO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	39
3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	40
3.4.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA HISTÓRICA.....	40
3.4.2. FRECUENCIA DE DEMANDA DEL MERCADO.....	41
3.4.3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	41
3.4.4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PROYECTADA ANUAL DE LA EMPRESA.....	46
3.4.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA TOTAL PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.....	48
3.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	48
3.5.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	49
3.6. ANÁLISIS COMPARATIVA ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA.....	53
CAPITULO IV	
4. PROPUESTA.....	54
4.1 MATRIZ SERVICIOS / MERCADO (ANSOFF).....	54
4.2. PLAN DE OPERACIONES.....	57

4.2.1. OPERACIONES Y PROCESOS.....	57
4.2.2 PROTOCOLO DE MANTENIMIENTO DE PACIENTES ACTIVOS.....	59
4.2.2.1. TIEMPO DE ESPERA.....	62
4.3. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES.....	65
4.4. CADENA DE VALOR.....	66
4.5. PROPUESTA DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	70
4.5.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
4.5.2. FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	72
4.5.3. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA.....	72
4.5.4. SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	72
4.5.5. POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	73
4.6. PLAN DE MARKETING.....	73
4.6.1 PRODUCTO - SERVICIO.....	73
4.6.2. PRECIOS.....	79
4.6.3. PLAZA.....	80
4.6.4. PROMOCIÓN.....	80
4.7. RESUMEN DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	85
4.7.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	85
4.7.1.1. PLANIFICACIÓN.....	85
4.7.1.2 ORGANIZACIÓN.....	85
4.7.1.3. CONTROL.....	87
4.7.1.4 DIRECCIÓN.....	87
4.7.2. RESUMEN DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	88
4.7.3. ELEMENTOS DEL FLUJO GRAMA DE PROCESOS.....	89
 CAPITULO V	
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	90
5.1 INVERSIÓN.....	90
5.1.1. INVERSIÓN FIJA.....	90
5.1.2. INVERSIONES DIFERIDAS.....	91
5.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.....	92
5.1.4 IMPREVISTOS.....	93

5.1.5 RESUMEN DE INVERSIONES.....	93
5.1.6 COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO.....	93
5.2 COSTOS DE OPERACIÓN.....	94
5.2.1 MANO DE OBRA.....	94
5.2.2. SERVICIOS BÁSICOS.....	94
5.2.2.2. MISCELÁNEOS.....	95
5.2.3. RESUMEN DE COSTOS.....	95
5.3. INGRESOS.....	95
5.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	97
5.4.1. FLUJO DE CAJA.....	97
5.4.2. INDICADORES FINANCIEROS.....	98
5.4.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	89
5.4.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	99
5.4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DE ESCENARIOS.....	100
5.4.3.1. ESCENARIO MÁS PROBABLE.....	100
5.4.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA.....	100
5.4.3.3. ESCENARIO PESIMISTA.....	101
 CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
6.1 CONCLUSIONES.....	102
6.2 RECOMENDACIONES.....	103

ÍNDICE DE CUADROS

1. RESUMEN DEL DISEÑO METODOLÓGICO.....	9
2. PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA POR EDAD.....	22
3. NIVELES DE INGRESO SEGÚN OCUPACIÓN - PROFESIÓN.....	23
4. DIVISIÓN DE LA POBLACIÓN POR ACTIVIDAD.....	24
5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
6. ANÁLISIS FODA.....	34
7. POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE SUCRE DIVIDIDA POR EDAD.....	36
8. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DIVIDIDA POR NIVELES.....	36
9. CALCULO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	39
10. DEMANDA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS	40
11. GRADO DE IMPORTANCIA QUE LE DAN A SU ASPECTO BUCO-DENTAL.....	42
12. CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CLÍNICA.....	42
13. INTERÉS DE ADQUIRIR LOS SERVICIOS OFERTADOS.....	43
14. DISPONIBILIDAD DE PAGO.....	43
15. GRADO DE MOLESTIA GENERADO POR EL TIEMPO DE ESPERA.....	44
16. INSATISFACCIÓN GENERADA POR EL TRATO DEL PERSONAL.....	44
17. PERCEPCIÓN DEL PACIENTE SOBRE LA RELACIÓN DEL COSTO BENEFICIO.....	45
18. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANUAL POR ESPECIALIDADES.....	47
19. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR ESPECIALIDAD.....	48
20. MATRIZ SERVICIO / MERCADO.....	54
21. LISTA DE PRECIOS DE LA EMPRESA Vs. LA COMPETENCIA.....	79
22. PRESUPUESTO PUBLICITARIO PARA TELEVISIÓN.....	82
23. PRESUPUESTO PUBLICITARIO PARA RADIO.....	82
24. PRESUPUESTO PARA PANFLETERIA	83
25. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES.....	86

26. EQUIPO MEDICO Y ADMINISTRATIVO.....	90
27. MUEBLES Y ENSERES.....	91
28. INVERSIONES DIFERIDAS.....	91
29. CAPITAL DE TRABAJO.....	92
30. RESUMEN DE INVERSIONES.....	93
31. RESUMEN DE LA MANO DE OBRA.....	94
32. COSTO DE LOS SERVICIOS BÁSICOS.....	94
33. COSTO DE MISCELÁNEOS.....	95
34. RESUMEN DE COSTOS.....	95
35. ESTIMACIÓN DE INGRESOS ANUALES.....	96
36. ESTIMACIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS.....	96
37. FLUJO DE CAJA.....	97
38. VALORACIÓN DE ESCENARIOS FINANCIEROS.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

1. RESUMEN DE IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META.....	37
2. RESUMEN DE LA DEMANDA PROYECTADA ANUAL.....	47
3. PLANIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO.....	59
4. PROCESO DEL DIAGNOSTICO.....	59
5. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES.....	65
6. CADENA DE VALOR "CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA".....	66
7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	71
8. LOGO DE LA EMPRESA "CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA".....	73
9. FLUJO GRAMA DE PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. DIVISIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA POR GRUPOS DE EDADES.....	23
2. FRECUENCIA CON LA QUE LAS PERSONAS REQUIEREN DEL SERVICIO DE ODONTOLOGÍA EN GENERAL.....	41

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN.

Con demasiada frecuencia, hay empresarios y profesionales que cometen el error de estructurar su negocio basado solo en su manera específica de entenderlo.

Si bien la idea de esta clínica "Corporación Estética Clínica" como tal, ha surgido de manera espontánea por la formación profesional en particular de los inversionistas, se ha iniciado el negocio con una percepción intuitiva respecto a las características del mercado y durante el desarrollo de este emprendimiento, se han ido encontrando los riesgos económicos.

Por no haberse tomado el tiempo necesario de analizar el negocio y pautar los pasos para seguir, lo que hubiera permitido tomar las decisiones con una mayor seguridad y precisión. Aunque Esto no garantizará el éxito del negocio, al menos, preparará para afrontar las incertidumbres del mismo.

Nacida de una iniciativa familiar surge a la vida empresarial la "Corporación Estética Clínica", Caracterizada por los lineamientos de una empresa centralizada alrededor de la praxis de la odontología, la cual amplió su campo de acción hacia la estética facial.

El crecimiento de estas actividades, se desarrollaron de manera desordenada en cuanto a las definiciones o líneas estratégicas de gestión.

El crecimiento se adaptó al curso de eventos originados en la oferta y demanda de servicios a nivel de satisfacción y revalorización del individuo en cuanto a su salud y apariencia bucal, respondiendo a la influencia en esta materia, por sociedades de alto consumo.

Un crecimiento desordenado, pasada la fase de la introducción del servicio, se ve compelido hacia la necesidad de la planificación y control de proceso del desarrollo del mismo y por supuesto la corporación ha empezado a sentir

tracción del mercado en sus niveles de prestación de servicios, consiguientemente la compresión de los recursos técnico operativos, comerciales y financieros se han empezado a contraer en sus tiempos de operación así como el desarrollo de recursos humanos en los procesos ofertados.

La actual infraestructura física como el equipamiento operacional y logístico deben ser sujetos de un redimensionamiento, redistribución y desarrollo de los recursos humanos, financieros bajo la estructura de un planteamiento específico y líneas de acción de una mejor gestión estratégica en el marco de un modelo de decisión estratégico y plan factible de implementación en el corto plazo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es importante señalar, que la ausencia de una adecuada gestión administrativa en la dirección de la empresa, ha generado en los últimos años, una fluctuación negativa, considerable en la demanda de los servicios y por ende en el margen de utilidad, es decir que de acuerdo a los datos proporcionados por la gerencia de la empresa se ha podido evidenciar que la demanda ha sufrido un decremento equivalente a un 45% aproximadamente, en comparación a la demanda inicial que habría encarado la empresa en su primera gestión empresarial.

Con el fin de mantener a la empresa en un estado de subsistencia, el directorio de la empresa vio por conveniente asumir ciertas medidas, las cuales no son respaldadas o fundamentadas de manera adecuada con un estudio y análisis apropiado del mercado. Dichas acciones se encuentran relacionadas con la estructura de costos, es decir se ve por conveniente realizar un recorte considerable en los costos operativos de la empresa.

Por otra parte es muy importante resaltar que el proceso de oferta y/o desarrollo de servicios requieren de un mejor posicionamiento en el mercado,

aspecto que al presente contempla tan solo esporádica publicidad en medios de comunicación, descuidando otras acciones de marketing más eficaces.

La actual tendencia del mercado constriñe a la corporación a desarrollar nuevas estrategias, basado en un adecuado estudio de mercado.

Las consecuencias de las acciones asumidas por el directorio de la empresa, frente a los problemas que atañen a la misma, se reflejan en los siguientes aspectos:

- La calidad del servicio en su integridad se vio afectada de manera negativa, lo cual fue rápidamente percibida por el mercado de consumidores de los servicios.
- La imagen proyectada por la empresa, también se vio seriamente afectada, ya que lejos de proyectarse como una empresa líder en el mercado basado en la calidad de los servicios, su posicionamiento no se encuentra bien definido en la mente del consumidor.
- La participación de la empresa en el mercado de consumidores, se fue reduciendo paulatinamente, ya que todas las acciones asumidas por el directorio, causan un efecto directo en la percepción del consumidor.
- Las utilidades de los accionistas, también se encuentran seriamente afectados, debido al considerable decremento en la demanda de los servicios ofertados por la empresa.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál debe ser la estructura y elementos del modelo de gestión para la "Corporación Estética Clínica" compatible con sus características internas, los desafíos y oportunidades externas, que le permitan tomar decisiones adecuadas para lograr mayores niveles de competitividad y desarrollo empresarial?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

El modelo y plan de acción estratégica, reflejo de una realidad estudiada en el diagnóstico y formulación del modelo, permite conferir a la corporación la capacidad necesaria para encarar los desafíos emergentes de su planificación y desarrollo de sus recursos.

El presente proyecto es adecuado para la solución del problema identificado inicialmente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

La dirección estratégica conferida a la "Corporación Estética Clínica" le permite resolver problemas señalados.

Es evidente el beneficio para la empresa al actuar en el contexto de un modelo flexible al comportamiento del mercado como la irrupción de nuevas líneas de renovación tecnológica y/o investigación aplicada.

La situación actual contrastada con la propuesta, permite decidir la real aplicabilidad como repetitibilidad del modelo y su eficiencia como eficacia.

Con la implementación del nuevo modelo de gestión administrativo, la corporación estética clínica, en sus áreas de gestión gerencial y administrativa está en la capacidad de direccionar su accionamiento en el mediano y largo plazo.

A través del presente estudio de investigación, se identificarán, los aspectos claves sobre los cuales la empresa "Corporación estética Clínica" deberá direccionar sus esfuerzos, tomando en cuenta las condiciones actuales del mercado en el cual se encuentra desarrollando sus actividades.

Además, la empresa podrá identificar de manera precisa cual es el mercado meta y sus características de dicho mercado, sobre el cual adecuará sus políticas de acción.

Por otro lado, de acuerdo a los resultados reflejados en el estudio de mercado, se podrá elaborar determinar de manera precisa, la estructura de costos adecuado a las políticas de calidad en los servicios ofertados por la empresa.

Así mismo, a través del empleo de herramientas adecuadas de Marketing estratégico, y de acuerdo a las características del mercado meta, se pretende incrementar la participación de la empresa en el mercado, y posicionar a la misma en la mente del consumidor como una empresa líder del mercado.

Bajo estas consideraciones, se puede deducir que la elaboración del presente estudio de investigación, nos proporcionará las directrices y pautas suficientes para poder aplicar de manera adecuada, estrategias de: Marketing, posicionamiento en el mercado y políticas de precios, entre otros, con el fin de incrementar la participación del mercado y al mismo tiempo optimizar la rentabilidad económica de los accionistas de la empresa.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un modelo de gestión administrativa que optimice el proceso de toma de decisiones de acuerdo a las condiciones del entorno y las necesidades de la empresa, "Corporación Estética Clínica" de la ciudad de Sucre.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico de la situación interna como externa de la corporación estética clínica.
- Realizar una investigación del mercado.
- Desarrollar un plan de operaciones que permita a la "Corporación Estética Clínica" sistematizar sus procesos.

- Elaborar un plan de Recursos humanos acorde a las necesidades del mercado.
- Formular un plan de marketing.
- Elaborar un plan económico financiero

1.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN – METODOLOGÍA.

En esta etapa la información se adquiere un proceso Metodológico de búsqueda, ordenación, selección y clasificación, de manera flexible, antes de pasar a la etapa de análisis de la información.

1.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos a utilizar son los siguientes:

➤ Método Deductivo

Este método nos permite conocer e identificar el problema, en un ámbito de estudio general, para posteriormente ir particularizando cada uno de los componentes a investigar en el proyecto.

Una vez que se reúnan los factores necesarios, estos nos servirán para formular las conclusiones sobre la viabilidad o no del plan de empresa.

➤ Método inductivo

La inducción permite obtener conocimientos de lo particular a lo general, partiendo del estudio de casos o hechos particulares, para llegar a principios generales. Se ve por conveniente el empleo de este método para obtener información complementaria a las encuestas que se llevaran a cabo.

➤ **Método Analítico**

Este método ayudará a la realización del diagnóstico de la situación actual del mercado y en cuanto a las necesidades que se pretenden satisfacer.

➤ **Método Bibliográfico**

Se entiende por material bibliográfico: Libros, diccionarios, enciclopedias, revistas, almanaques, estadísticas numerales y gráficas, etc.

Este método nos permite recolectar información necesaria para sustentar el presente trabajo a través de las distintas técnicas de revisión documental, referida al objeto de estudio para determinar los fundamentos teóricos del trabajo de investigación.

➤ **Método Estadístico**

Este método interviene en la tabulación de la encuesta para procesar la información recolectada, prepara la información para su respectivo análisis e interpretación de los datos, supone el empleo de técnicas estadísticas o procedimientos de medidas y comparaciones que facilitan la interpretación de los datos numéricos en los que se traducen los hechos y fenómenos a algo cuantificable para así poder medirlos.

Con este método podremos tabular la información recolectada y entender mejor los resultados mediante la creación de cuadros de fácil comprensión.

➤ **Método Delphi**

Denominado también como lluvia de ideas, consiste en obtener información sistemática de diferentes fuentes confiables (individuos, familias, empresas, instituciones, etc.).

Este es un sistema en el cual se precisa la ayuda de las personas que tienen una experiencia sobre el tema a investigar.

Este método es utilizado durante el desarrollo del trabajo, pues se requiere de personas con mucho conocimiento sobre el tema que nos permita ampliar nuestros conocimientos.

1.6.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Las técnicas empleadas son las siguientes:

➤ Observación Documental

Nos servirá para el acopio de información en lo referente a conceptos, normas y todo lo que concierne al proyecto, para esto se recurre a la revisión de documentos, libros, revistas y páginas de Internet.

➤ Observación Conductual

Denominada también de costumbres, nos servirá para analizar las costumbres y necesidades de los usuarios.

➤ Entrevista

Se ve por conveniente el empleo de esta técnica para entrevistar a los propietarios o accionistas y trabajadores para así tener un conocimiento más amplio del funcionamiento y necesidades de la corporación esteta clínica.

➤ Encuesta

Ayudaran a definir los tipos de tratamientos que se incluirán en el proyecto, cual la predisposición de las personas para asistir a la "Corporación Estética Clínica", entre otras cosas.

CUADRO N° 1
RESUMEN DEL DISEÑO METODOLÓGICO.

ACTIVIDAD	MÉTODO	TÉCNICA
Análisis del entorno	Método bibliográfico	Observación documental
Sondeo de percepción de los clientes	Método analítico / estadístico	Observación conductual / Encuestas
Estudio del mercado	Método estadístico	Encuestas
Estudio sobre los aspectos técnicos	Método Delphi	Entrevista
localización y dimensionamiento	Método Deductivo	Observación
Estudio de operación y recursos humanos	Método inductivo / Método Delphi	Entrevista - Encuesta
Análisis financiero de inversión	Método estadístico / matemático	Medición
Análisis de rentabilidad del plan de negocios	Método Analítico matemático	Medición
Elaboración de un plan de marketing	Método Analítico	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.1.1 IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite la reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario. [Http: //www.monografias.com](http://www.monografias.com), *Gestión Administrativa de una empresa comercial*, 2 de marzo de 2014

Considerando los beneficios anteriores, se presentará una propuesta de aplicación del modelo de gestión administrativa diseñada para la Corporación Estética Clínica.

2.1.2. OBJETIVO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Incrementar la calidad de los servicios que se ofrece a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los servicios, de tal forma que se facilite la toma de

decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nueva tecnología para mejorar e incrementar la oferta de los servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa, propone una evaluación preliminar de la situación actual, de tal forma que se conozca todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la empresa y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

2.1.3. ETAPAS DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa participación por parte del personal de la empresa que intervienen en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa esta en el análisis de la organización y de sus procesos.

2.1.4. ADMINISTRACIÓN.

Etimológicamente. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Chiavenato Idalberto, (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Interamericana: Séptima Edición, de McGraw-Hill, Pág. 10. Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original

Teniendo todo esto en cuenta, en el presente proyecto se proporciona una **definición** general de **administración** que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar una idea general del significado del término **administración** en nuestros días, luego, se proporciona una breve explicación de ésta definición.

2.1.5. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" Robbins Stephen y Coulter Mary, (2005), *Administración*, Octava Edición, Educación, Pág. 48

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, (2006), *Administración*, Novena Edición, Pearson Educación, Pág. 51

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". Koontz Harold y Weihrich Heinz, *Administración Un Perspectiva Global*, (2004), 12a. Edición de, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 26

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se plantea la siguiente **definición de administración**:

*La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.*

Esta **definición** se subdivide en cuatro partes fundamentales que se explican a continuación:

1. *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar*. Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
 - **Planificación:**
 - **Organización:**
 - **Dirección:**
 - **Control:**

Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

2. *Actividades de trabajo*: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
3. *Logro de objetivos o metas de la organización*: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
4. *Eficiencia y eficacia*: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos Koontz Harold y Wehrich Heinz, (2004), *Administración Un Perspectiva Global*; 12a. Edición de McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.

2.2. MARCO TEÓRICO DE PLAN DE OPERACIONES.

Cuando se hace referencia a las operaciones dentro de una empresa se hace referencia a todos los procedimientos y acciones que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados.

La administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. Triado, Aparicio y Jaría, Elasri, (2002), *Administración de la Empresa*, McGraw Hill, Pág. 81. Luego, hablar de plan de operaciones, es hacer referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

Una pregunta necesaria es ¿porqué hacer un plan de operaciones? La respuesta es sencilla: porque un adecuado plan tendrá un impacto positivo en la productividad y los resultados de cualquier empresa. Ello puede reforzarse con la ecuación formulada por Luis Fernando Restrepo en su libro “Interpretando a Porter”:

$$\text{Competitividad} = \text{estrategia} + \text{productividad}$$

Michael Porter, considera que las empresas son más eficientes en la medida que configuren una Cadena de Valor. Dicha cadena, está conformada por dos grandes grupos de actividades (primarias y de apoyo), las cuales si se desarrollan de manera óptima, generan una ventaja competitiva e incrementan el valor tanto para los clientes como para los accionistas de una empresa.

2.3. MARCO TEÓRICO DE CADENA DE VALOR.

La cadena de valor, disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser

representadas usando una cadena de valor.

http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2, *La cadena de valor y la ventaja competitiva*, acceso 22 Feb. 2014.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Las actividades de valor pueden dividirse en actividades *primarias* y actividades *de apoyo*. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Ryam W, (2001), *Guía básica para la actividad de marketing*, Perú: Ediciones Deusto; 2001, Pág. 82

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

En el caso de la "Corporación Estética Clínica" estas van desde la transformación de las materias primas e insumos hasta que el producto llegue al cliente o hasta que se brinde el servicio ofertado.

2.4. MARCO TEÓRICO PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

La división de trabajo coordinada en una organización (clínica dental) permite a la misma, alcanzar metas, objetivos, desempeñar sus funciones y la forma de vincularse con los demás.

Es importante tomar en cuenta que para el éxito de la empresa es necesario reconocer la importancia del rol que desempeñan el personal técnico, administrativo, de apoyo, etc. (todos los recursos humanos) en dicho establecimiento. <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm>; *Gestión Empresarial*; en línea acceso 06 febrero 2014

El equipo de trabajo se forma con personas comprometidas que trabajan en conjunto directamente en la clínica, así como por las que participan en la realización de las actividades de forma externa.

Para ello, un documento importante es el MOF (Manual de Organización y Funciones); el cual describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica. Además de identificar las funciones, establecer un reglamento interno, fijar horarios de trabajo, mantener una comunicación abierta, propiciar apoyo y confianza mutua, canalizar y dispersar las diferencias entre los miembros del equipo y observar los talentos y capacidades del personal. Balanko G, (2007), *Como preparar un plan de negocios exitosos*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, 2007, pág. 72.

Todo ello se canaliza a través de la formulación de un plan de recursos humanos, también denominado personal y hoy en día considerado como talento humano.

2.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La planeación de los recursos humanos en la organización del trabajo se realiza a través del análisis de las necesidades del personal y del desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades. La planeación del personal, implica pensar en términos de habilidad, composición y preparación para el futuro.

Es necesario organizar los recursos, lo cual implica: ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los colaboradores.

Es importante la división del trabajo, para que cada persona sea responsable y adquiera la habilidad necesaria para ejecutar su labor.

2.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING.

En Administración el término mercadotecnia o mercadología (en inglés marketing) tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), es "el proceso social y

administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios". Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). *Principles of Marketing*, 3ª edición europea. Prentice Hall. pág. 72

También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que, la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo, adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, el establecimiento de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

- **Necesidades, deseos y demanda:** la necesidad es un estado interno de tensión provocado cuando no existe un equilibrio entre lo requerido y lo que se tiene o posee. Las necesidades están habitualmente vinculadas al estado físico del organismo. Sin embargo, el mercadeo no crea las necesidades, pues estas son inherentes a las personas, aunque el practicante de mercadeo orienta los deseos y estimula la demanda de determinado producto y marca.
- **Valor y satisfacción:** el valor es la relación que establece el cliente entre los beneficios (funcionales, estatus, etc.) que percibe del producto que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa adquirirlo. Otros elementos como la simplificación en la toma de decisión de compra, la lealtad, y la jerarquización de beneficios, han sido incluidos en el desarrollo de la oferta, a través de la creación de propuestas de valor orientadas a configurar productos y servicios que satisfagan óptimamente las necesidades y deseos de los individuos a quienes van dirigidas. El grado de

satisfacción es el estado anímico de bienestar o decepción que se experimenta tras el uso de un bien.

- **Intercambio:** implica la participación de dos o más partes que ceden algo para obtener una cosa a cambio, estos intercambios tienen que ser mutuamente beneficiosos entre la empresa y el cliente, para construir una relación satisfactoria de largo plazo.

2.5.1. LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA (LAS CUATRO Ps).

La mezcla de la mercadotecnia (en inglés *marketing mix*) son las herramientas que utiliza la empresa para implementar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Philip Kotler y Gary Armstrong exponen que se trata de cuatro variables mercadológicas. Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). *Principles of Marketing*, 3ª edición europea. Prentice Hall. pág. 78. Estas herramientas son conocidas también como las 4 P's del mercadeo.

- **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia.

Se distingue del resto de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a) Los costos de producción, distribución, etc.
- b) El margen que desea obtener.
- c) Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- d) Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
- e) Los objetivos establecidos.

➤ **Distribución:** Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. *Canales de distribución.* Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. *Planificación de la distribución.* La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. *Distribución física.* Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. *Merchandising.* Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad en el punto de venta.

➤ **Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

1. *Comunicar las características del producto.*
2. *Comunicar los beneficios del producto.*
3. *Que se recuerde o se compre la marca/producto.*

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- a) La publicidad.
- b) Las relaciones públicas.
- c) La venta personal.
- d) La promoción de ventas.
- e) El Marketing directo.

2.5.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

Kotler define un servicio como un producto con predominio de lo intangible, que al momento de su intercambio, cliente y proveedor establecen alguna forma de interacción, a través de actos, esfuerzos y situaciones cuyo resultado no se traduce en una transferencia de propiedad.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales se podrían adoptar las acciones estratégicas. Además, de acuerdo a los resultados emergentes de dicho análisis, se identifican las amenazas que dificultarían el accionar de la empresa y la necesidad de cambiar el rumbo de la misma.

Es necesario analizar los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, para poder descubrir oportunidades y a la vez, detectar las amenazas.

3.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.

3.1.1.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO.

Se aclara que estos datos simplemente nos sirven como una primera referencia para obtener los datos que se requieren para el desarrollo del proyecto.

Para obtener los datos actualizados del cuadro precedente se hizo necesario la aplicación de la siguiente fórmula:

$$Pp = Pi(1 + r)^n$$

Donde:

Pp = Población proyectada.

Pi = Población inicial.

r = Tasa de crecimiento.

n = Años de proyecciones.

➤ PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDADES

El área de la población será de gran importancia para poder determinar en qué área se desarrollará el análisis del mercado. Sin embargo se debe mencionar que debido a las características que presenta el servicio de la odontología estética, necesariamente debe dirigirse a la población que se encuentre en el área urbana (Dado que concentra a los grupos de mayor poder adquisitivo).

Se divide la población por edad para tener una clara idea de los rangos que serán tomados en cuenta al momento de seleccionar el universo, como el tamaño de la muestra para un buen estudio de mercado.

CUADRO N° 2.
PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
CHUQUISACA POR EDAD

Área	Total	Años									
		0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	80-89	90-98
Rural	29296	7060	6867	5973	3258	2405	1568	979	691	232	264
Urbana (Sucre)	257918	62158	60456	52590	28681	21175	13798	8615	6087	2038	2321

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

3.1.1.2. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO.

➤ DEVALUACIÓN

La devaluación de la moneda nacional, afecta de manera significativa al poder adquisitivo de la sociedad en general, es decir conforme los insumos y artículos de toda índole y/o naturaleza sufran un incremento, la capacidad de compra del mercado se ve afectado de manera negativa, ya que el valor de los recursos económicos experimentan un decremento inversamente proporcional. Este hecho origina una contracción en la cantidad de la demanda de los servicios.

➤ **NIVELES DE INGRESO SEGÚN OCUPACIÓN**

CUADRO N° 3.
NIVELES DE INGRESO SEGÚN OCUPACIÓN - PROFESIÓN.

PROFESIÓN OCUPACIÓN	SALARIO MENSUAL (Bs)	NIVEL
Trabajadora del hogar	1440	BAJO
Minero	1440	BAJO
Profesor y Obrero	1440	BAJO
Empleado Publico	2200	MEDIO
Profesional – Técnico	3100	MEDIO
Ingeniero	3500 – 16.000	MEDIO – ALTO
Diputado	14.400	ALTO
Consultor Internacional	35.000	ALTO

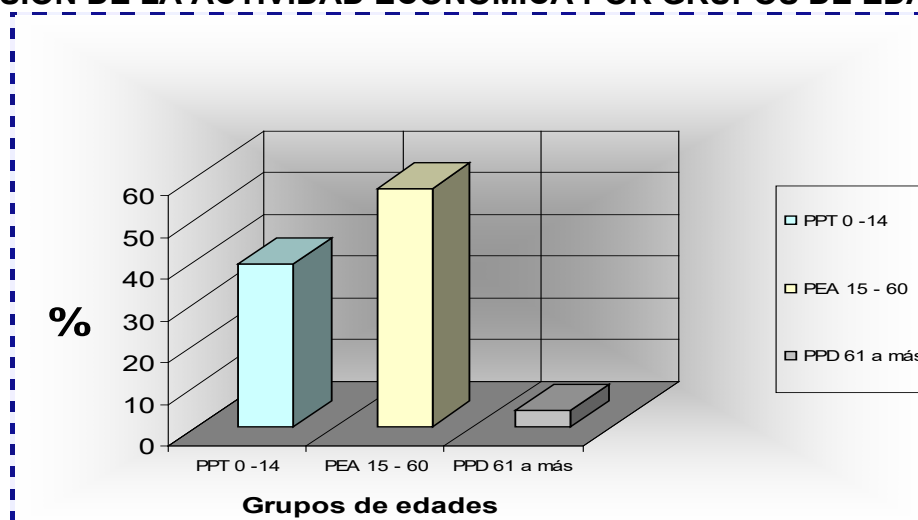
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

A partir de los 2200 bolivianos, se estima que es un ingreso medio, hasta los 35.000 bolivianos, a partir de este nivel de ingreso se consideran los niveles altos.

➤ **POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA**

En el siguiente cuadro identificaremos un dato muy importante de análisis poblacional, dividido por grandes grupos de edad, vinculados con la actividad económica actual, la relación es la siguiente:

GRÁFICO N° 1.
DIVISIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA POR GRUPOS DE EDADES.



Fuente: Equipos Mori Consultores Asociados

- **PPT (Pasiva transitoria)** **0 –14 años** **39%**
- **PEA (Económicamente activa)** **15–60 años** **57%**
- **PPD (Pasiva definitiva)** **61 – a más** **4%**

Estos porcentajes expresados en valores absolutos para la gestión 2014 se pueden expresar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4.
DIVISIÓN DE LA POBLACIÓN POR ACTIVIDAD.

INDICADORES	PORCENTAJE	VALORES ABSOLUTOS
PPT	39%	100.588 Hab.
PEA	57%	147.013 Hab.
PPD	4%	10.317 Hab.
TOTALES	100 %	257.918 Hab.

Fuente: Equipos Mori Consultores Asociados

La Población Económicamente Activa (PEA) es de 147.013 habitantes, aclaramos que estos datos absolutos son solo para el área urbana, ya que esta información fue obtenida de la Honorable Alcaldía Municipal de la Ciudad de Sucre.

3.1.1.3. ANÁLISIS POLÍTICO.

➤ ESTABILIDAD POLÍTICA

Para generar crecimiento económico, empleo e ingresos, la primera prioridad es establecer las condiciones básicas necesarias para el desarrollo de las inversiones en el país y por supuesto en la región.

Es necesario contar con una estabilidad política y social en el país, a través de medidas de corto plazo de manera que reduzcan la percepción negativa de Bolivia como un país de gran riesgo y baja rentabilidad.

➤ **NORMAS IMPOSITIVAS**

Si bien los diferentes tipos de impuestos, es fundamental para sustento económico del país, cabe señalar que actualmente no se cuenta con políticas sólidas de fomento a la creación de nuevas empresas, este hecho se constituyen en factor negativo, principalmente para las empresas en la etapa de inicio de actividades ya que tiene una incidencia directa en el nivel de utilidades percibida.

Por otra parte es importante resaltar, que el control que ejerce el órgano rector, reduce el ejercicio de la práctica odontológica en condiciones clandestinas.

3.1.1.4. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL.

➤ **CONDUCTA**

Es importante hacer un análisis retrospectivo, referente a la conducta de la población, concerniente a los tratamientos odontológicos más comunes adoptados, es decir, hace unos años atrás, la practica más común, frente a una molestia dental, eran las extracciones, ya que aparentemente, proporcionaba una solución inmediata, económica y practica ante un dolor o problema dental. Donde no había un asesoramiento oportuno y adecuado sobre las consecuencias a largo plazo de dichos procedimientos.

A diferencia de entonces, se ha podido percibir que las personas adoptan procedimientos mucho más diversos, todo con el fin de no llegar a perder y conservar saludablemente sus piezas dentales.

Por otro lado, se debe resaltar, que actualmente existe un incremento en la población, que ha orientado su preocupación por reflejar un aspecto, saludable, armonioso, higiénico y estético a su estado buco - dental.

➤ ESTILOS DE VIDA

En el caso de los bolivianos, más propiamente de los chuquisaqueños, los hábitos suelen caracterizarse por los excesos, altos niveles de estrés, consumo de alcohol, cigarrillos, café, gaseosas, dulces, etc.

Estos hábitos entre otros generan un deterioro, en muchos casos prematuro de las piezas dentarias, alterando la salud, armonía y estética de la apariencia bucal.

Por otro lado se debe tomar en cuenta que, no existe una cultura de control periódico de la situación buco - dental, es decir que según, la mayoría de las personas habitualmente asisten al dentista, únicamente cuando atraviesan por doloras molestias dentales.

➤ ESTATUS

De acuerdo, al estudio realizado por Consultores Mori, se concluye que la mayor parte de la población se encuentra concentrada en un nivel social medio - bajo, es decir que el 77% de la población, presentan ciertas características relacionados al nivel profesional, nivel educativo, nivel académico, posesión de bienes, actividades principales, etc.

Por otro lado, el resto de la población se encuentra concentrada en entre los niveles alto y marginal.

Estos datos son muy importantes a ser considerados en el momento de seleccionar el mercado meta, y la orientación de las estrategias a seguir.

➤ IDIOSINCRASIA

Si bien existe una gran aceptación social hacia los procedimientos odontológicos estéticos, debemos mencionar que estos son en su mayoría impulsados por aquellas alteraciones de la imagen facial.

Estos problemas o características faciales particulares pueden llegar a alterar su imagen, reduciendo la autoestima y afectando la vida de relación en el ámbito laboral, social, familiar, de pareja y aún en el plano económico.

Con la práctica de la medicina odontológica estética, se tiene la posibilidad de cambiar aspectos que no son del agrado de muchas personas o que simplemente no encajan en los patrones de belleza y de atractivo del entorno.

➤ **CARACTERÍSTICAS DE EDUCACIÓN**

Los indicadores sobre educación se miden mediante la tasa de analfabetismo, es decir, en relación al cociente del número de personas de 15 o más años que no saben leer ni escribir de la población del mismo grupo de edad, en la Ciudad de Sucre la tasa de analfabetismo para la gestión 2013, es del 11,9%. El 54,81% representa el número de personas de 6 a 19 años de edad que asisten al sistema escolar, del cual el 46,94% alcanza el bachillerato, licenciatura y/o técnico de universidad.

Estos datos se deben tomar en cuenta desde el punto de vista en el que las personas que accedan al servicio ofrecido en el proyecto, por simple deducción, serán aquellas que presenten un cierto grado de preparación y conocimientos básicos sobre todo en lo que significa estética facial, cuidado y autoestima personal.

3.1.1.5. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.

El alto costo que representa la actividad médico quirúrgica odontológica, exige de constante innovación en equipos y materiales de última generación, por tanto, la tecnología juega un papel importante cuando se habla de equipos y materiales quirúrgicos odontológicos, ya que no será lo mismo atender en un consultorio donde solo exista un sillón y lámparas de luz para el desarrollo de los procedimientos, que atender o ser atendido en un consultorio donde uno se sienta seguro porque sabrá que sus tratamientos están siendo monitoreadas por todos los equipos de última generación existentes.

Sin embargo debe nuevamente mencionarse que se hacen posibles todos estos logros gracias al desarrollo de nuevas y mejores tecnologías, que incrementan el grado de calidad y reducen el tiempo de cada procedimiento o intervenciones odontológicas.

➤ **Acceso a la tecnología**

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que existe un fácil acceso a los equipos odontológicos en términos logísticos, a través de empresas de representación internacional en nuestro medio, que se encargan de importar, instalar y asesorar el uso de los equipos médicos de marcas reconocidas y de tecnología de punta.

Sin embargo el adquirir este tipo de equipos de última tecnología, significan un alto nivel de inversión financiera y altos costos de mantenimiento, lo cual genera un limitante en términos económicos, para el acceso a esta tecnología, estos factores son muy importantes a ser considerados, en el momento de definir la estrategia a seguir.

3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

En este apartado nos centramos en analizar el entorno inmediato de la empresa, para ello emplearemos el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una empresa:

3.1.2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de portes, compuesta por la amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y por ultimo rivalidad entre competidores.

**CUADRO Nro. 5.
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	INTENSIDAD			IMPACTO			PROMEDIO
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
BARRERAS DE ENTRADA	X					X	BAJA
Diferenciación del servicio		X			X		
Lealtad de marca		X		X			
Requerimiento de capital	X					X	
Acceso a materias primas	X					X	
Acceso a rrhh calificado			X			X	
Tasa de crecimiento del sector industrial	X			X			
Acceso a los canales de distribución			X			X	
Influencia de la políticas gubernamentales	X					X	
AMENAZA DE SUSTITUTOS							ALTO
Incidencia del Precio de los sustitutos	X			X			
Relación precio calidad	X			X			
Disponibilidad cercana de los sustitutos	X			X			
Costo de cambio para el cliente			X	X			
Preferencia del cliente hacia el sustituto		X		X			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES							MEDIO
Numero de proveedores importantes (de insumos)	X					X	
Costos por cambio de proveedor (de insumos)			X			X	
Amenaza de integración hacia atrás (de insumos)			X			X	
Amenaza de integración hacia adelante (de insumos)			X			X	
Rentabilidad del proveedor (de insumos)		X			X		
Sustituto de productos de proveedores (de insumos)			X			X	
Numero de proveedores importantes (rrhh calificado)			X	X			
Costos por cambio de proveedor (rrhh calificado)	X			X			
Amenaza de integración hacia atrás (rrhh calificado)		X		X			
Amenaza de integración hacia adelante (rrhh calificado)		X		X			
Rentabilidad del proveedor ((rrhh calificado)	X			X			
Sustituto de servicios de proveedores (rrhh calificado)			X	X			

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES							
Número de clientes importantes			X				X
Incidencia del costo de los insumos en los costos totales	X			X			
Gado de estandarización del servicio			X		X		
Integración hacia atrás de los clientes			X				X
Integración hacia adelante de los clientes			X				X
Influencia del cliente sobre la empresa	X			X			
Importancia de la calidad del servicios	X			X			
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES							
Competidores con recursos y capacidades similares		X			X		
Tasa de crecimiento del sector industrial	X			X			
Costos fijos de almacenamiento y mantenimiento			X				X
Lealtad de marca		X			X		
Competidores con distintos objetivos e intereses	X						X
Características del servicios	X						X
BARRERAS DE SALIDA	X				X		
Costos fijos de salida			X	X			
Barreras emocionales			X	X			
Restricciones sociales y gubernamentales			X		X		

ALTO

MEDIA

Fuente: Elaboración propia.

➤ **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.**

De acuerdo al análisis efectuado en el presente cuadro, se puede apreciar que existe una amenaza de ingreso de nuevos competidores relativamente baja.

Sin embargo es muy importante considerar que el rápido y excesivo crecimiento del sector industrial, generado por el continuo incremento de la cantidad de odontólogos recién titulados, es un factor fundamental, que incide directamente en la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado.

La experiencia también es un factor clave que interviene en las barreras de entrada ya que es una ventaja que ofrece a los odontólogos existentes frente a los recién titulados, su experiencia y conocimiento del sector, habilidades adquiridas y eficiencia.

Un recién titulado en Odontología que desee montar una clínica dental no podrá competir con una clínica que lleva bastantes años al servicio del paciente, con sus clientes potenciales y experiencia.

➤ **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

Es muy importante tomar en cuenta para este análisis el hecho de que la cantidad de consultorios dentales, que aparecen en el sector, provoca que los servicios ofrecidos pueden llegar a ser sustitutivos perfectos de los que la Corporación estética Clínica pretende ofrecer.

Otro elemento que es importante considerar en este análisis, es la práctica de la odontología por personas que no han alcanzado el grado académico y la preparación suficiente e indispensable. Los mismos no cuentan con las autorizaciones reglamentarias para la práctica de la odontología, constituyéndose así en consultorios clandestinos.

Por otro lado se ha podido apreciar que muchos consultorios odontológicos, operan con técnicos dentales que realizan las funciones del odontólogo de forma ilegal.

El impacto que causa, todos los aspectos analizados en el presente cuadro, es significativamente alto en el mercado.

➤ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

Para este análisis se consideran dos grupos diferenciados de proveedores:

Recursos Humanos: Se refiere a aquellos profesionales encargados de diseñar, elaborar, fabricar y adaptar distintas prótesis dentales existentes, etc. Cada caso clínico requiere una prótesis o dispositivo determinado, que ha de cumplir los requisitos necesarios, tanto funcionales como estéticos. Además es considerado como un factor clave para tener éxito en el mercado, ya que un buen protésico dental garantiza el éxito del tratamiento, la estética factor clave en este sector. La profesionalidad, fiabilidad en los plazos de entrega y calidad de los tratamientos ofertados son características fundamentales a la hora de elegirlos.

Proveedores de materiales: Se constituye en un factor indispensable ya que un buen material mejora el funcionamiento y acabado de los tratamientos, como pueden ser fresas, turbina, yeso, etc.

El poder de negociación de los proveedores que representa un impacto medio, estará determinado por cada sector. Su cumplimiento de entrega y la calidad de sus materiales, será fundamental en la elección de los proveedores.

➤ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.**

Al ser una empresa en el que los clientes participan de forma activa en la operación del servicio, producen un impacto significativo en la productividad en el negocio, pudiendo presionar para que se le rebajen los precios o pedir un mayor servicio.

En conclusión de acuerdo a los elementos analizados en el presente cuadro, se puede apreciar que existe poder de negociación de los compradores significativamente alto.

➤ **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.**

Es importante, hacer relevancia en el hecho, de que el comportamiento de este sector presenta una relación estrecha con la tasa de crecimiento poblacional ya que se constituye en una necesidad primaria de la salud buco - dental por parte del mercado de consumidores.

En conclusión de acuerdo a los elementos analizados en el presente cuadro, se puede apreciar que existe una intensidad de rivalidad entre los competidores.

3.1.3. ANÁLISIS FODA.

A continuación, se realiza el empleo de una herramienta bastante práctica como es el análisis FODA.

**CUADRO Nro. 6.
ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal técnico, administrativo y especialistas altamente calificados.	No se cuenta con infraestructura propia, lo cual incide en la estructura de costos.
Relaciones óptimas y estables con los proveedores de insumos.	Actualmente no se cuenta con la fidelidad de los clientes.
Relaciones optimas estables con los rrhh	Actualmente no se cuenta con una cartera de clientes adecuada a la capacidad de atención.
Se cuenta con los equipos y maquinarias necesarias para la oferta de un servicio diferenciado y de excelencia.	No se cuenta con una campaña publicitaria óptima.
Optima ubicación de las instalaciones de fácil accesibilidad.	Actualmente no se cuenta con gestión administrativa adecuada.
Oferta de servicios bucodentales integrales, orientado a la estética dental.	No se cuenta con un posicionamiento claro y concreto en la mente del consumidor.
Se cuenta con precios competitivos en relación a la competencia.	No ocupa una posición competitiva con relación al resto de las clínicas odontológicas.
Oferta del servicio en horarios flexibles.	Los consumidores no perciben un alto nivel de diferenciación del servicio.
Se cuenta con recursos económicos propios para una adecuada inversión en el proyecto.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Las barreras de entradas son considerablemente altas.	Existe un alto nivel de servicios sustitutos ofertados a precios bajos
La relación directa del índice población con el de crecimiento del mercado de consumidores.	El poder de negociación con los profesionales especialistas (rrhh) es considerablemente alto
La posibilidad de establecer convenios estratégicos con instituciones públicas y privadas, para la oferta de servicios.	La posibilidad de integración hacia delante de los proveedores de la mano de obra (especialistas profesionales)
Existe un número considerable de proveedores de equipos, materiales e insumos.	La presencia de competidores con objetivos sociales y sin fines de lucro
La creciente tendencia del mercado de consumidores por el cuidado, la salud y la estética buco - dental.	La presencia e incremento de profesionales recién titulados.
La posibilidad de establecer convenios estratégicos con entidades de intermediación financiera.	La práctica empírica de la odontología a precios significativamente bajos
Tendencia a la fidelidad por un servicio de odontología de excelencia.	La incidencia de políticas gubernamentales en el sector (impuestos y patentes)
La Ausencia de empresas que brinden un servicio de excelencia a precios competitivos	

Fuente: Elaboración propia

3.2. ESTUDIO DE MERCADO.

Además de otros parámetros, se procede a Identificar y cuantificar el mercado potencial y mercado meta al que la empresa se orienta.

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.

Para realizar este análisis, es importante puntualizar los siguientes aspectos:

Tomando en cuenta a la población de la ciudad de Sucre, como el objeto y el sujeto de estudio, para la atención odontológica y viene a ser quién muestra la demanda biológica o lo que es lo mismo, el equivalente a la necesidad de atención, que se expresa en la prevalencia e incidencia de la patología bucal.

Así mismo la demanda biológica en términos cuantitativos en un determinado tiempo, se expresa en una relación proporcional, al incremento de la población chuquisaqueña.

Si la población se ha duplicado por ejemplo en los treinta últimos años, como en efecto así ha sido en la ciudad de Sucre, en ese período la prevalencia de las enfermedades bucales lógicamente se suman de igual manera en la medida como se comportan los factores condicionantes y determinantes del problema, también en la forma que pueden haber existido o intervenido métodos preventivos o de tratamiento en ese tiempo, cuestión que evidentemente, no ha ocurrido.

Bajo estas consideraciones, se deduce que el mercado potencial de la empresa "Corporación Estética clínica" está constituido por el total de la población de la ciudad de Sucre, la misma va incrementando en función al índice poblacional proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística.

3.2.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.

En primera instancia es importante puntualizar que el proyecto se encuentra dirigido a la población de la ciudad de Sucre debido a las características que presenta la misma.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta, que la mayor parte de nuestro mercado meta, se encuentra concentrado en las zonas urbanas de la ciudad de Sucre, ya que las personas que habitan en estas zonas, (Ver cuadro Nro. 2), y que además son consideradas como parte de la población económicamente activa (P.E.A.) (Ver grafico Nro. 1), lo cual genera, capacidad de pago de los consumidores y accesibilidad a los servicios ofertados por la empresa, además las personas clasificadas en este rango (P.E.A.) se encuentran comprendidas entre los 20 y los 59 años de edad.

CUADRO N° 7.

POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE SUCRE DIVIDIDA POR EDAD.

Área	Total	GRUPOS DE EDADES			
		20-29	30-39	40-49	50-59
Urbana (Sucre)	116244	52590	28681	21175	13798

Fuente: Instituto nacional de Estadística

Se ve por conveniente tomar en cuenta solo la Población Económicamente Activa que es del 57% (Ver cuadro Nro. 4). De la ciudad de Sucre (Área urbana) comprendidos entre los 20 y 59 años de edad.

El nivel de ingreso constituye un factor determinante para identificar el mercado meta. Según los datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística se manejan la siguiente escala de ingresos según su porcentaje, además se expresaran en valores absolutos en base a la Población Económicamente Activa.

CUADRO N° 8.

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DIVIDIDA POR NIVELES.

NIVEL	PORCENTAJE	EXPRESADO EN N° DE HABITANTES
BAJO	45%	29.817 Hab.
MEDIO	43%	28.491 Hab.
ALTO	12%	7.951 Hab.
TOTAL	100%	66.259 Hab.

Fuente: Instituto Nacional De Estadística

Sin embargo debemos mencionar que de la tabla anterior simplemente tomaremos en cuenta a los habitantes con ingresos medios y altos que son el 55%, es decir son 36.442 habitantes.

Con todos los anteriores cálculos podremos determinar cuántas personas serán objeto de nuestro estudio, estos datos se expresan en el siguiente cuadro:

3.2.3. CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO META.

De acuerdo al análisis realizado en la determinación del mercado meta se puede observar que del total de la población del departamento de Chuquisaca, el mercado meta está constituida por un total de: **36.442** personas, las mismas presentan las siguientes características en común:

- Personas asentadas en el área urbana de la ciudad de Sucre.
(Ver cuadro Nro. 2)
- Personas comprendidas entre los 20 y 59 años de edad.
(Ver Cuadro Nro. 7)
- Población Económicamente Activa
(Cuadro Nro. 4)
- Personas con un nivel de ingresos media - alta.
(Ver cuadro Nro. 3)

FIGURA Nro. 1

RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META.

1.- Área Urbana	→	257.918 Habitantes.
2.- Edad	→ de 20 a 59 años →	116.244 Habitantes.
3.- P. E. A.	→ 57% →	66.259 Habitantes.
4.- Nivel de Ingreso	→ Medio y Altos (55%) →	36.442 Habitantes.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para determinar el tamaño de la muestra se siguen los siguientes pasos:

1°.- Se determina el nivel de confianza con el que se desea trabajar. El nivel de confianza con el que se trabajó fue de 95%, lo cual implicó un valor en las tablas de la variable normal estandarizada.

$$z = 1,96 \text{ (95\%)} \quad \text{Nivel de confianza.}$$

2°.- Se estima las características del fenómeno estudiado. Para esto se asigna los valores de:

$$\begin{aligned} p &= 0,5 \text{ (50\%)} && \text{Ocurrencia de éxito.} \\ q &= 0,5 \text{ (50\%)} && \text{Ocurrencia de fracaso.} \end{aligned}$$

3°.- Se determina el grado de error máximo aceptable. Básicamente el grado de error más común es de 5%, con lo cual se aseguro un alto grado de confianza en los resultados de la investigación.

$$e = 0,05 \text{ (5\%)} \quad \text{Error estándar.}$$

4°.- Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra, tomando en cuenta el total de nuestra población que es de $n = 36.442$ habitantes.

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

APLICANDO:

N = TAMAÑO DE LA MUESTRA

z = 1.96 (95%) Nivel de confianza.

p = 0,5 (50%) Ocurrencia de éxito.

q = 0,5 (50%) Ocurrencia de fracaso

e = 0,05 (5%) Error estándar.

n = 36.442 Hab. Población.

$$N = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 36442}{0.05^2 (36442 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 379.9 \approx 380$$

Los porcentajes tomados en z, p, q, e son según algunos autores como ser Suarez Mario, (2011), en su libro Interaprendizaje de Estadística Básica, los ideales para la obtener la muestra.

Como se puede ver el resultado obtenido nos indica que se deben efectuar 380 encuestas que nos proporcionarán la información suficiente para determinar la demanda efectiva.

3.3. CALCULO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.

Para poder determinar la cantidad demandada de los servicios ofertados por la empresa "Corporación Estética Clínica", es necesario realizar un cálculo cuantitativo de la participación del mercado de la empresa.

CUADRO Nro. 9
CALCULO DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.

EMPRESA - INSTITUCIÓN	PORCENTAJE	FRECUENCIA
CENTRO ODONTOLÓGICO "BADANI"	11%	40
CENTRO ODONTOLÓGICO "ZAMURIANO"	21%	81
CLÍNICA ODONTOLÓGICA "CLINICA DEL DIENTE"	12%	46
"CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA"	4%	12
CONSULTORIOS DENTALES	46%	179
CAJA DE SEGURO	3%	11
FACULTAD DE ODONTOLOGÍA U.S.X.CH.	3%	11
TOTAL	100%	380

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados reflejados en el presente cuadro, se puede apreciar que la "Corporación Estética Clínica" ocupa una participación de mercado equivalente al 4% del total.

Se debe considerar, que los resultados reflejan que la mayor parte del mercado de consumidores prefiere asistir a los consultorios particulares, constituyéndose los consultorios odontológicos en líder de mercado.

Dentro lo que corresponde a clínicas y centros odontológicos, es evidente el liderazgo en el mercado del Centro odontológico "Zamuriano".

3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

3.4.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CLÍNICA. (C.E.C.)

Con relación a este análisis, se efectúa un cálculo del flujo histórico de pacientes, atendidos en los tres últimos años, de acuerdo a las especialidades más demandadas e importantes para la empresa, es decir: Ortodoncia estética, prótesis dental e implantología.

CUADRO Nro. 10
DEMANDA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA "C.E.C."

ESPECIALIDAD	GESTIÓN			MEDIA ARITMÉTICA	PORCENTAJE
	2011	2012	2013		
ORTODONCIA ESTÉTICA	450	620	520	530	55%
PRÓTESIS DENTAL	350	482	418	417	43%
IMPLANTOLOGÍA	8	18	12	13	1%
TOTAL	808	1120	950	959	100%

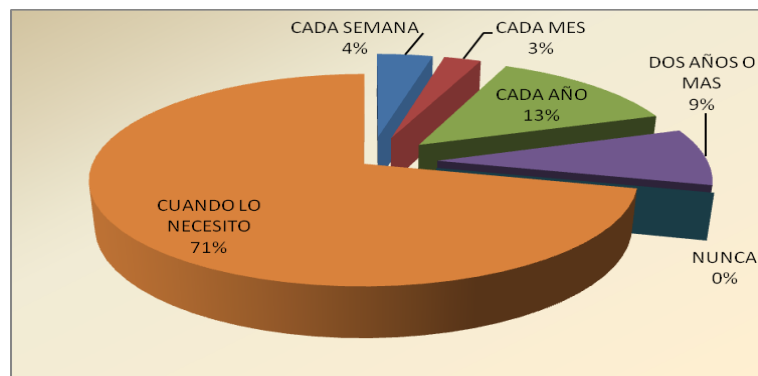
Fuente: "Corporación Estética Clínica" (C.E.C.)

La demanda histórica de los servicios ofertados por la empresa "Corporación Estética Clínica", presenta una cifra insuficiente, lo cual indudablemente, no le permite ocupar una posición significativa en la participación del mercado, dando lugar a un margen de utilidad efímero.

De acuerdo al presente cuadro se obtiene una media aritmética de la demanda histórica de la empresa, de las tres gestiones pasadas, la cual es equivalente a 959 pacientes atendidos por la empresa.

3.4.2. FRECUENCIA DE DEMANDA DEL MERCADO

GRAFICO Nro. 2
FRECUENCIA CON LA QUE LAS PERSONAS REQUIEREN DEL SERVICIO DE ODONTOLOGÍA EN GENERAL.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al presente cuadro, se puede apreciar que una gran mayoría asiste al dentista, solo cuando lo necesitan, es decir, cuando se presenta una molestia dental. Es importante mencionar que este porcentaje representa una oportunidad para la empresa puesto que los mismos se constituyen en posibles nuevos clientes para la empresa.

Sin embargo, el 7% de los encuestados asisten periódicamente al dentista, asumiendo que la mayoría de ellos se encuentran sometidos a tratamientos odontológicos.

3.4.3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Este análisis nos proporciona información fundamental, respecto al comportamiento, gustos y preferencias del consumidor, al mismo tiempo permitirá conocer el grado de satisfacción con los servicios brindados en el mercado.

- **Grado de importancia le dan al aspecto buco - dental.**

CUADRO N° 11

GRADO DE IMPORTANCIA QUE LE DAN A SU ASPECTO BUCO - DENTAL.

GRADO DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE
Mucha importancia	73%
No les importa	27%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

El grado de importancia hacia el aspecto y estética dental tiene gran relevancia en el presente estudio ya que más del 73% le da gran importancia a su aspecto buco - dental y solo el 27% de las personas encuestadas dicen no importarles mucho su aspecto ya que así como están se sienten bien.

- **Grado de Conocimiento sobre los servicios ofertados por la clínica odontológica.**

CUADRO N° 12

CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CLÍNICA

GRADO DE CONOCIMIENTO	PORCENTAJE
Si conocen	60%
No conocen	40%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del número de personas encuestadas el 60% dice conocer lo que es una clínica de atención integral de odontología estética y la diferencia que existe con consultorio dental, sin embargo el 40% dice no tener la menor idea de la diferencia que pueda existir entre una y otra.

Lo que indica que si bien las personas se preocupan por su salud y la imagen buco - dental, no se cuenta con la suficiente información sobre este tipo de procedimientos odontológicos y los beneficios que significaría para aquella persona que decida someterse a uno de estos.

- **Interés de adquirir los servicios de la clínica estética odontológica.**

CUADRO N° 13
INTERÉS DE ADQUIRIR LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CLÍNICA

INTERÉS DE ASISTENCIA	PORCENTAJE
SI	80%
NO	20%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

De las encuestas realizadas se tiene que el 80% de los encuestados si asistirán a la clínica, en cambio el 20% restante dijo que no asistiría, sobre todo, porque se encuentran satisfechos con el servicio que los consultorios dentales les brindan.

- **Disponibilidad de Pago por un Servicio integral de odontología estética**

CUADRO N° 14
DISPONIBILIDAD DE PAGO POR EL SERVICIO INTEGRAL DE ODONTOLOGÍA ESTÉTICA.

DISPONIBILIDAD	PORCENTAJE
SI	64%
NO	36%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del 80% de interesados en asistir a una clínica de odontología estética solo el 36% no estaría dispuesto a pagar por un servicio de este nivel, en cambio el

64% restante dicen que si estarían dispuestos a pagar por este tipo de servicios.

➤ **GRADO DE MOLESTIA GENERADO POR EL TIEMPO DE ESPERA**

CUADRO NRO. 15
GRADO DE MOLESTIA GENERADO POR EL TIEMPO DE ESPERA.

MOLESTIA POR EL TIEMPO DE ESPERA	PORCENTAJE
SI	83%
NO	17%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al presente grafico, se puede evidenciar muy claramente que existe un alto grado de molestia por el tiempo de espera, representada en términos porcentuales por un 83%, es decir que antes de ser atendido, el paciente de efectuar una espera, de acuerdo al orden de llegada, que en alguno de los casos la hora de la cita prevista o reservada, llega a ser omitida.

El resto de los entrevistados, representados en términos porcentuales por un 17%, manifiesta no molestarles el tiempo de espera, ya que en la mayoría de los casos dicho retraso en la hora reservada para la atención no es significativo y no representa ninguna incomodidad, ajustarse al orden de llegada.

➤ **Insatisfacción generada por el trato del personal.**

CUADRO Nro. 16
INSATISFACCIÓN GENERADA POR EL TRATO DEL PERSONAL.

SATISFACCIÓN CON EL TRATO DEL PERSONAL	PORCENTAJE
SI	33%
NO	67%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados, de las encuestas, reflejadas en el siguiente cuadro, se puede observar que existe un alto grado de insatisfacción generado por el trato recibido por el personal del servicio de odontología, es decir, en términos porcentuales, el 67% de los encuestados perciben un trato poco cordial, informativo, apatía, etc.

El restante 33%, de los encuestados manifiestan que, si están satisfechos con el trato recibido por el personal, ya que nunca percibieron ningún tipo de maltrato verbal o apatía.

Es importante tomar en cuenta que el paciente, más allá de demandar el servicio de asistencia odontológica en general, demanda también servicios indirectos a la misma, es decir; buen trato, información clara y oportuna, empatía y cordialidad desde el inicio hasta el final de la atención, etc.

CUADRO Nro. 17
PERCEPCIÓN DEL PACIENTE SOBRE LA RELACIÓN DEL COSTO
BENEFICIO.

RELACIÓN EQUIVALENTE ENTRE COSTO - BENEFICIO	PORCENTAJE
SI	33%
NO	67%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las encuestas realizadas, el presente cuadro refleja lo siguiente; un pequeño porcentaje de la población, percibe que el beneficio que recibe es equivalentemente proporcional, al dinero que paga por el servicio, es decir, que en términos porcentuales, el 33% de la población recibe un servicio equivalente al dinero que paga por dicho servicio.

Por otro lado, el 67% de la población, que representa a la mayoría de los encuestados, afirma que, la relación entre el precio que pago y el beneficio que recibí, tienen una relación desequilibrada, es decir que los pacientes pagaron más de lo que recibieron.

De acuerdo a los resultados y análisis de dichos cuadros, generadas por la encuesta realizada a la muestra poblacional, se puede observar claramente que existe una amplia demanda insatisfecha en el mercado, equivalente a un 67% de la población.

3.4.4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PROYECTADA ANUAL DE LA EMPRESA.

Para estimar la demanda total de la "Corporación Estética Clínica" se debe tomar en cuenta los siguientes datos reflejados por las encuestas realizadas a la muestra.

Se toma en cuenta la demanda insatisfecha, que asciende a un porcentaje del 67% del mercado meta, lo cual expresado en valores absoluto equivalen a **24.416 personas** que constituyen la demanda insatisfecha.

Además se debe tomar en cuenta que del total de la demanda insatisfecha, el 93% se constituyen en posibles nuevos clientes ya que, los mismos no se encuentran actualmente adquiriendo los servicios de ninguna empresa odontológica del mercado, este dato se obtiene de la suma de las personas que asisten al dentista más de 1 vez al mes, (Ver grafico Nro. 2), en valores absolutos esta cifra asciende **22.707 personas**.

Para estimar de manera mas precisa el número de posibles nuevos clientes, se debe tomar en cuenta el interés de adquirir los servicios de una empresa que oferta servicios de alta calidad a precios competitivos. En términos porcentuales esta cifra asciende a un 80%, equivalente en valores absolutos a **18.166 personas**. (Ver cuadro Nro. 13)

Por otra parte se debe considerar que además de tener la capacidad de pago, los posibles clientes deben estar dispuestos a pagar por dicho servicio diferenciado, en términos porcentuales y absolutos esta cifra asciende a un 64% equivalente a **11626 personas**. (Cuadro Nro. 14).

Finalmente, a través de la implementación del presente proyecto se pretende alcanzar a ocupar la posición de líder de mercado obteniendo la mayor participación de la misma, (Ver cuadro Nro. 9) en ese sentido se considera el 41% del total, lo cual expresado en valores absolutos equivalen a **4767 personas**.

Cabe aclarar, que el restante 59% del mercado será cubierto por la competencia.

**FIGURA Nro. 2
RESUMEN DE LA DEMANDA PROYECTADA ANUAL DE LA EMPRESA**

1. Mercado meta	—————→	36442 Habitantes.
2. Demanda insatisfecha	————→ (67%) ———→	24.416 Habitantes.
3. Frecuencia de demanda	————→ más de 1 vez al mes (93%) ———→	22.707 Habitantes.
4. Interés de adquirir el servicio	————→ 80% ———→	18.166 Habitantes.
5. Disponibilidad de pago	————→ 64% ———→	11.626 Habitantes.
6. Participación del mercado	————→ 41% ———→	4.767 Habitantes.

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO Nro. 18
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANUAL POR ESPECIALIDADES**

ESPECIALIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD DEMANDADA
ORTODONCIA ESTÉTICA	55%	2622
PRÓTESIS DENTAL	44%	2097
IMPLANTOLOGÍA	1%	48
TOTAL	100%	4767

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos, respecto a la demanda histórica de los servicios ofertados por la clínica, se puede deducir la demanda anual y fragmentada por los servicios más demandados e importantes para el proyecto.

Cabe puntualizar los siguientes aspectos:

- El incremento, entre la demanda histórica y la demanda proyectada asciende a una cifra de 3808 pacientes por año.

- A partir del cálculo de la proyección de la demanda anual, se puede apreciar que la empresa cubrirá un 13% del mercado meta.

A continuación se refleja en el siguiente cuadro de la demanda, desde la gestión 2014 (año base), hasta la gestión 2019, tomando en cuenta que la tasa de crecimiento poblacional según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, equivale a un 2.24%.

3.4.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA TOTAL PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.

**CUADRO Nro. 19
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR ESPECIALIDAD PARA LOS
PRIMEROS CINCO AÑOS.**

ESPECIALIDAD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORTODONCIA ESTÉTICA	2622	2680	2740	2802	2865	2929
PRÓTESIS DENTAL	2097	2144	2192	2241	2292	2343
IMPLANTOLOGÍA	48	49	50	51	52	53
TOTAL	4767	4873	4983	5094	5208	5325

Fuente: Elaboración propia

3.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA.

En el mercado en el que se encuentra la empresa "Corporación Estética Clínica", debido a la gran variedad de ofertas de servicios odontológicos, nos centramos en la ciudad de Sucre, analizando los competidores más cercanos a nuestro campo de acción.

Además de las clínicas dentales ya existentes, se debe tener en cuenta posibles nuevas aperturas de clínicas como posibles competidores futuros que puedan entrar en el mercado con facilidad, ya que como se pudo apreciar en apartados anteriores uno de los problemas que atraviesa el sector odontológico es el gran número de recién titulados que salen al mercado laboral cada año.

Según los datos proporcionados por el Servicio Departamental de Salud, existen alrededor de 112 consultorios legalmente establecidos y con licencia de funcionamiento en la ciudad de Sucre.

3.5.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se realiza un análisis detallado de la competencia directa especificando sus servicios.

➤ CLÍNICA DENTAL ZAMURIANO

Clínica dental particular, considerada una de las mejores clínicas dentales de la ciudad de Sucre, cuenta con más de 20 años de experiencia, ofrece servicios de: odontología general, preventiva, odontología estética, prótesis, endodoncia, implantología, periodoncia, cirugía oral y ortodoncia.

Según los resultados del estudio de participación del mercado realizado, (Ver cuadro Nro. 9), se ha podido evidenciar que cuenta, con un 27% del mercado, desde el punto de vista estrictamente a nivel de clínicas odontológicas privadas, sin tomar en cuenta consultorios dentales y entidades públicas, dicha empresa se posiciona en líder del mercado.

Con relación a la estructura de precios, la Clínica Dental Zamuriano se ubica dentro de las empresas que manejan los precios más altos en comparación al resto de las empresas.

Es importante mencionar que la Clínica odontológica Zamuriano, realiza campañas de carácter social, en convenio con entidades públicas y privadas sin fines de lucro.

➤ CLÍNICA DEL DIENTE

De igual forma, la empresa constituida como clínica del diente, oferta al mercado servicios integrales a precios relativamente altos que el resto de las clínicas, poniendo mayor énfasis en los servicios de odontopediatría, Además de ofrecer servicios de odontología general.

Es importante mencionar, que la empresa cuenta con una trayectoria de alrededor de 7 años, en el transcurso de ese tiempo, fue re - direccionando su campo de acción y especialidades, es decir que paulatinamente ha centrado su atención a la odontopediatria. Sin dejar de lado la atención de servicios de odontología general.

➤ **CENTRO ODONTOLÓGICO BADANI**

Centro odontológico de carácter privado, con más de 7 años de experiencia en la salud y estética odontológica.

Su oferta es muy variada: Odontología general, odontología preventiva, odontología estética y conservadora, odontopediatria, prótesis y oclusión, endodoncia, implantología, periodoncia, cirugía oral y maxilofacial, medicina oral y ortodoncia.

La estructura de precios, según las entrevistas realizadas a las muestras, es relativamente económica, similar que el de la clínica del diente.

➤ **FACULTAD DE ODONTOLOGÍA DE LA U.M.RP.S.F.X.CH.**

Se constituye en un importante componente de la competencia, ya que la misma ofrece servicios variados como ser: Odontología general, odontología preventiva, odontología estética y conservadora, odontopediatria, prótesis y oclusión, endodoncia, periodoncia, medicina oral.

Al constituirse en una entidad dependiente del estado y sin fines de lucro, es lógico que los precios que se manejan por los servicios ofertados, son significativamente bajos con relación al resto de las empresas.

Es importante también mencionar que, la praxis de la odontología, lo realizan estudiantes de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, en calidad de practicas académicas, lo cual significa que la calidad del servicio prestado es baja.

Por otro lado, el resto de los consultorios que existen en nuestro medio también se constituyen en parte de la oferta de este servicio, ya que si bien no cuentan con especialidades precisas, la mayoría de ellos ofertan servicios estandarizados, a precios relativamente bajos en comparación a una clínica integral.

Tomando en cuenta que si bien el nivel de precios que maneja la Universidad es considerablemente bajo con relación a resto de las empresas, la calidad percibida por los pacientes es baja, ya que los profesionales de la rama o especialidad (docentes), simplemente monitorean las prácticas de los universitarios y son ellos quienes realizan los tratamientos.

En ese sentido, es que la mayor parte del mercado potencial de la Universidad esta concentrada en la población de clase social media - baja, que no se encuentra en las condiciones suficientes de pagar por un servicio de mejor calidad y garantía.

➤ **CONSULTORIOS DENTALES**

Los consultorios dentales se constituyen en parte muy importante, para el análisis de la oferta del mercado, ya que la misma abarca la mayor parte de la participación del mercado de Sucre.

Los consultorios dentales se encuentran distribuidos por diferentes lugares de la zona urbana de la ciudad, principalmente en los distritos numero uno y dos, los mismos son emprendimientos de carácter privado, que en la mayoría de los casos oferta servicios generales de odontología, con muy pocas especialidades, como ser: Odontología general, odontología preventiva, odontología conservadora, prótesis y oclusión, endodoncia, periodoncia, medicina oral, es importante mencionar que muchos consultorios realizan prácticas de especialidad de manera empírica.

Con relación a los precios, los consultorios manejan índices menores en comparación con los precios de una clínica o centro odontológico, ya que si bien muchos de estos consultorios ofertan servicios de especialidad, los odontólogos de los consultorios no son especialistas autorizados para la práctica de especialidades. A diferencia de una clínica o centro odontológico, cada especialidad lo practican especialistas del ramo.

Además, influye de sobre manera la cercanía de la ubicación de los consultorios a las zonas de residencia de los clientes. Es decir es más cómodo para el cliente, asistir al consultorio más cercano de la zona de residencia, a realizar un viaje hasta el centro de la ciudad y lidiar en muchos casos con el congestionamiento vehicular y la falta de parqueo.

➤ **CAJAS DE SEGURO - HOSPITALES**

Las cajas de seguro, son entidades tanto de carácter privado como público, es importante resaltar que por tratarse de empresas o entidades de intermediación institucional, los servicios que ofrecen son bastante limitados, es decir que habitualmente realizan tratamientos odontológicos generales con muy pocas especialidades.

De acuerdo al cuadro de participación de mercado, se tiene que las cajas de seguro cuentan con una cuota de mercado equivalente al 3% del total (Ver cuadro Nro. 9), una de las causas es que, el tiempo de espera para la atención odontológica es extremadamente largo, generando molestia en el consumidor, además considerando que el mercado meta seleccionado se caracteriza por contar con la capacidad de pago suficiente para demandar los servicios odontológicos de carácter privado, donde el tiempo de espera no exceda los límites aceptables.

Por otro lado es importante, señalar que la calidad del servicio es variable, es decir que, en algunos lugares el nivel de calidad del servicio es medianamente aceptable, pero en la mayoría de los casos los servicios ofertados son de muy mala calidad.

Los índices de precios que manejan estas instituciones, son realmente bajos, ya que a través del seguro el cliente llega a pagar una mínima parte del costo del servicio debido a los convenios institucionales existentes.

3.6. ANÁLISIS COMPARATIVA ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

Se debe considerar que la cantidad demandada está compuesta por la población constituida entre los 20 y 59 años de edad, el cual es objeto de estudio para el presente proyecto, ya que se asume que estas personas demandan los servicios odontológicos en diferentes condiciones y circunstancias.

Por otro lado la oferta está constituida por el número de consultorios legalmente establecidos y con la autorización sanitaria respectiva para la práctica odontológica en el municipio de Sucre, la cual según datos proporcionados por el servicio departamental de salud esta cifra asciende a **112 consultorios**.

A partir de estos datos se puede calcular el número de habitantes que existen por consultorio.

$$\frac{116.224}{102} = 1038$$

Es decir existen alrededor de 1038 habitantes por cada consultorio constituido legalmente en la ciudad de Sucre.

En ese sentido se puede deducir que lógicamente, existe un excedente en la demanda de los servicios odontológicos, en comparación con la oferta de los mismos.

Es importante, mencionar que dentro de este análisis no se considera, las especialidades, precios, condiciones, frecuencia de asistencia, capacidad de pago u otras variables que pueden ser decisivos en el momento de adquirir un servicio de odontología determinado.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA.

4.1 MATRIZ SERVICIOS / MERCADO (ANSOFF).

Para el cálculo porcentual correspondiente a los micro-segmentos, se toma de referencia la población de la ciudad de Sucre según grupos de edades, (Ver cuadro Nro. 2). Dichos datos proporcionado por el INE, indica que el 69% de los pobladores de la ciudad de Sucre, tienen entre 20 y 39 años de edad. Seguidamente se emplea los datos estimados respecto a la proyección de la demanda total (Ver cuadro Nro. 19), para el cálculo fraccionado por especialidades.

CUADRO Nro. 20
MATRIZ SERVICIO / MERCADO

SERVICIOS	MICRO SEGMENTO (MERCADO)					
	DE 20 - 39 AÑOS (SEG1) 69%			DE 40 - 59 AÑOS (SEG2) 31%		
	DEMANDA PROYECTADA	%	ESTRATEGIA	DEMANDA PROYECTADA	%	ESTRATEGIA
ORTODONCIA ESTÉTICA	1808,95	55%	PENETRACIÓN	813	55%	PENETRACIÓN
PRÓTESIS DENTAL	1447,16	44%	PENETRACIÓN	650	44%	PENETRACIÓN
IMPLANT.	32,89	1%	DESARROLLO DE MERCADO	15	1%	DESARROLLO DE MERCADO
TOTAL	3289	100%		1478	100%	

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia, realizamos un análisis, de los servicios ofertados por la empresa, respecto a los micro segmentos que van orientados y las estrategias a emplear de acuerdo a la matriz de ansoff.

- El micro-segmento denominado SEG. 1, está constituida por personas comprendidas entre los 20 y 39 años de edad, donde su población

asciende a 3289 personas, a su vez este micro segmento es considerado como gente joven, con características comunes acorde con la edad.

De acuerdo a los servicios ofertados por la empresa, las estrategias a emplear son: Para las especialidades de ortodoncia estética y prótesis dental, corresponde aplicar una *estrategia de penetración*. Y Para la especialidad de implantología, corresponde aplicar una estrategia de *desarrollo de mercado*.

- El micro-segmento denominado SEG 2, está constituida por personas comprendidas entre los 40 y 59 años de edad, donde su población asciende a 1478 personas, a su vez este micro segmento es considerado como personas adultas.

De acuerdo a los servicios ofertados por la empresa, las estrategias a emplear son: Para las especialidades de ortodoncia estética y prótesis dental, corresponde aplicar una estrategia de penetración. Para la especialidad de implantología, corresponde aplicar una estrategia de desarrollo de mercado.

a) ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Los servicios ofertados por la empresa "Corporación Estética Clínica" son servicios actuales, los cuales son ofertados en mercados actuales.

Según la matriz de ansoff y de acuerdo a los resultados reflejados por las encuestas, la estrategia a emplear es la de *penetración de mercado* donde, se trata de *vender más de lo mismo a las mismas personas*.

Para ello se plantea las siguientes líneas de acción.

- Usar publicidad, para animar a más personas dentro del mercado existente para elegir el servicio.
- Introducir un programa de fidelidad del cliente.

- Implementar precios de lanzamiento u otras promociones de oferta especial.
- Aumentar las actividades de ventas.

Es importante señalar que todos estos elementos son considerados en la elaboración del plan de Marketing.

b) ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO

Con relación a esta estrategia, se ve por conveniente situar al servicio de implantología, ya que se trata de vender un servicio actual, en un nuevo sector del mercado.

Es importante mencionar que la especialidad de implantología, actualmente se encuentra dirigida a un segmento de mercado bastante reducido, es decir que por los altos costos que esta especialidad implica, el acceso a este servicio por parte de los consumidores, es bastante limitado.

Tomando en cuenta que la especialidad de implantología, además de brindar una solución a problemas estéticos, debido a la ausencia de piezas dentales, proporciona una solución a problemas que van mas allá de lo estético, es decir que al ser restituido las piezas dentales a través de este procedimiento, facilita la masticación, oclusión y por ende a la digestión y salud del cuerpo humano, de manera eficaz, rápida y practica.

Bajo estas consideraciones se pretende llegar con la oferta de este servicio actual a un nuevo sector del mercado, ciertas restricciones de ingresos y nivel de preparación (Ver cuadro Nro. 8) y que además manifiestan tener un alto grado de importancia a su aspecto buco - dental (ver cuadro Nro. 11). A través de la estrategia de desarrollo de mercado.

Para ello se plantea las siguientes líneas de acción:

- Realizar campañas publicitarias con el fin de informar al mercado acerca de los beneficios de la de implantología.

- Realizar convenios con entidades de intermediación financiera con el fin de gestionar créditos para facilitar el acceso a estos servicios.
- Lanzar promociones de oferta.

Es importante señalar que todos estos elementos mencionados son considerados en la elaboración del plan de Marketing.

4.2. PLAN DE OPERACIONES

4.2.1. OPERACIONES Y PROCESOS

A continuación se procede a detallar los procesos necesarios para la obtención del servicio final que consiste en que el paciente quede satisfecho con el tratamiento realizado.

➤ RECEPCIÓN DEL CLIENTE.

El objetivo del primer contacto del cliente con la clínica es establecer una relación basada en la confianza que otorga la experiencia y el trato personalizado orientado a la excelencia. El compromiso con los pacientes empieza a comprender sus necesidades y problemas de salud.

Una vez en la sala de espera el cliente llena el formulario en el que tiene como principal objetivo conocer de antemano el historial del paciente, llenando sus datos personales, datos médicos y datos odontológicos.

Una vez realizado el diagnóstico, se produce el primer contacto con el paciente en el que el doctor habla con éste y le comenta sus inquietudes, necesidades y preocupaciones.

➤ ATENCIÓN ODONTOLÓGICA - VALORACIÓN.

El paciente, podrá realizarse una valoración de forma gratuita y sin ningún compromiso, previa reserva de una cita médica, una vez realizada la valoración, se siguen los procesos de acuerdo al esquema de atención planteado más adelante.

A través de este servicio gratuito, se pretende incrementar el número de clientes que demanden los servicios de la empresa, ya que inmediatamente el paciente podrá percibir la calidad del servicio a precios competitivos.

➤ **DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO.**

Una vez concluida la fase inicial, el doctor con toda la información obtenida, le proporcionará un diagnóstico de la situación bucal del paciente y procederá a proponer tratamientos con sus respectivos presupuestos.

Para realizar una planificación del tratamiento, el doctor procede a seguir una serie de pautas para poder llevar a cabo dicho tratamiento de la manera más eficaz para el paciente, en la que consistirá en determinar la situación bucal con el historial clínico del paciente y con la correspondiente exploración intraoral y extraoral, fase restauradora que consistirá en un tratamiento restaurador primario o de contención según las necesidades de cada paciente y por último un mantenimiento de la salud bucal en la que el paciente deberá acudir a revisiones periódicas.

Antes de realizarse los tratamientos se le explica al paciente el procedimiento técnico y las posibles consecuencias adversas que podría ocasionarle éste tratamiento.

➤ **MANTENIMIENTO DE LA SALUD BUCAL:**

Esta fase comprende un programa de revisiones periódicas individualizadas para cada paciente. La planificación y periodicidad de las citas se llevará a cabo en razón del riesgo de nuevos hallazgos y de los resultados de los tratamientos anteriormente realizados, oscilando entre dos o cuatro citas anuales, en la que se realizará una exploración clínica para detectar una posible aparición de nuevas patologías.

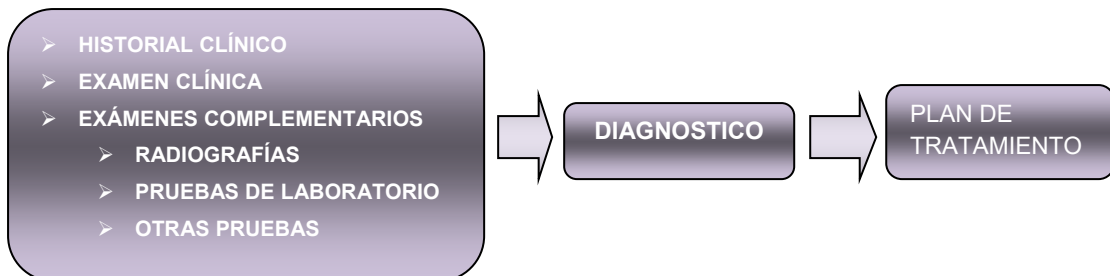
**FIGURA Nro. 3
PLANIFICACIÓN DEL TRATAMIENTO.**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra un esquema del proceso del diagnóstico para tener una visión clara del proceso.

**FIGURA Nro. 4
PROCESO DEL DIAGNOSTICO.**



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 PROTOCOLO DE MANTENIMIENTO DE PACIENTES ACTIVOS.

El paciente al ser esencial para que el negocio funcione correctamente, ya que sin pacientes la clínica no funcionaría correctamente, se mantendría inactivo, se realiza un protocolo de mantenimiento de pacientes activos, que consistir en:

➤ **Paciente activo**

Es el paciente que se irá siempre de la clínica con una cita dada para tratamiento en un periodo de tiempo corto (1-2 semanas).

Si no pide cita o se va sin ella, se apuntará en el registro, un seguimiento para llamarlo en 7-15 días para recordarle cita próxima o para darte un Recordatorio de revisión o limpieza en 6 meses.

➤ **Paciente de primera visita:**

Se le dará cita para iniciar el tratamiento en un periodo breve de tiempo.

En caso que no quisiera coger cita o no aceptara el presupuesto o tratamiento propuesto en el momento de la 1º visita, se le registra con un antecedente, que indique que no acepto.

En caso que se fuera sin cita y sin decir si acepta o no el tratamiento, habrá que llamar al paciente a los 2-3 días siguientes a la 1º visita preguntándole si lo ha considerado y quiere aceptar el tratamiento/presupuesto.

En caso afirmativo, se le programa una cita.

En caso negativo, se registra el antecedente, No Acepta (NA).

➤ **Paciente en inicio de tratamiento:**

Debe irse con una cita dada para continuación de tratamiento.

Si no programa una cita, o se va sin ella se le apuntará en el registro para llamarlo en 7-15 días y recordarle que:

Debe continuar el tratamiento que no ha concluido dándole una cita.

Se le apuntará un recordatorio en los siguientes 6 meses para revisión.

➤ **Paciente que no acude a consulta y no avisa de ello:**

Al final de día se le llama para recordarle que tenía una cita y que no ha acudido y se le da una nueva cita. Si no contestaran en el mismo día, se le llama al día siguiente.

➤ **Paciente que anula cita:**

En el momento que está anulándola, se le da una nueva.

Si no quiere cita se le apunta un seguimiento para llamarlo en 7-15 días.

➤ **Paciente que finaliza el tratamiento:**

Se le apunta en el registro un recordatorio para revisión a los 6-12 meses (o cuando el doctor lo considere oportuno).

➤ **Paciente en mantenimiento periodoncial y de implantes:**

➤ Cita para 4-6 meses para continuar mantenimiento.

➤ Si no toman la cita, se les pone un seguimiento para llamarlos en 7-15 días.

➤ **Paciente que acaba el tratamiento:**

Se le llamará a los 10-15 días para interesarnos por el paciente y preguntarle cómo le va tras el tratamiento y si ha tenido o tiene algún problema. De éste modo se conseguirá la percepción del valor agregado en el paciente (en el tiempo que hace muy poco que ha terminado el tratamiento y está en ese periodo en el que pueda remitir a alguien a la consulta.

Como se puede apreciar es fundamental mantener un alto grado de comunicación entre la empresa y el cliente, para ello se emplea todos los medio de comunicación disponibles. Como ser.

- ✓ Mensajes por SMS.
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Llamadas a celulares
- ✓ Llamadas al teléfono fijos
- ✓ Pagina web

4.2.2.1. TIEMPO DE ESPERA

De acuerdo a los resultados reflejados por la encuesta realizada, se ha podido evidenciar que el tiempo de espera, para ser atendido genera habitualmente un alto grado de molestia en el cliente (Ver cuadro Nro. 15), en ese entendido se ve por conveniente realizar las reservas de atención a través de:

- ✓ Llamadas telefónicas.
- ✓ De manera Personal.
- ✓ A través de una página web, de fácil operación.
- ✓ Correo electrónico.

Es muy importante, mantener un óptimo flujo de información y coordinación entre, el médico odontólogo, recepcionista y el cliente, respecto al tiempo estimado de atención, los horarios de reserva y en alguno de los casos la cancelación de citas.

El paciente deberá estar en las instalaciones 10 minutos antes de la cita acordada, en caso de retraso la recepcionista - secretaria, se pondrá en contacto con el cliente para confirmar, cancelar o retrasar la cita.

El tiempo máximo de espera no excederá los 15 minutos, en caso de ser cliente nuevo, se aprovecha este espacio de tiempo para el llenado de formulario de registro de datos, en el sistema.

El tiempo estimado de atención es alrededor de 40 minutos, en caso de exceder este tiempo el médico deberá informar para programar las reservas, de los próximos clientes y evitar que los mismos tengan que realizar largas esperas.

Finalmente, es importante puntualizar los siguientes elementos concernientes dentro del plan de operaciones:

- **Información:** El cliente necesita conocer determinada información de forma rápida y oportuna: horarios de servicio, tipo de servicios ofrecidos,

información de contacto, etc. Dicha información estará a disposición de nuestros clientes/pacientes en nuestra página Web.

- **Consultas:** A diferencia de la información, las consultas implican un diálogo con el paciente para satisfacer sus necesidades y requerimientos especiales. Para poder prestar exactamente el servicio que el paciente desea y en ocasiones demanda, los doctores dedicarán el tiempo necesario al diálogo y explicación cuantas veces sea necesario con el cliente, acerca de su tratamiento.
- **Tratamiento:** Una vez se tenga el diagnóstico más apropiado para el paciente, se elabora una propuesta, en la que se incluirá la descripción del tratamiento que se va a llevar a cabo, condiciones, precios, plazos e información necesaria tanto por escrito y oral, detallando el odontólogo al paciente de los procesos que se van a llevar a cabo.
- **Cortesía:** Cuando el cliente visite la clínica recibirá un trato cordial por parte de todos los trabajadores que forman parte del negocio, intentando reducir el menor tiempo posible que el cliente permanezca en la sala de espera, ofreciéndole revistas de interés de todos los ámbitos posibles para que el tiempo de espera le resulte lo más ameno y entretenido posible, acompañado de un hilo musical.

Otro ejemplo de cortesía para nuestros pacientes, es la felicitación navideña del personal de la clínica dental a sus pacientes al correo electrónico.

- **Atención:** Compromiso de seguimiento del cliente por parte de los trabajadores de la clínica dental, para asegurar que el servicio ofrecido cumple con las necesidades que el cliente necesitaba. Después de cada tratamiento se realizan llamadas a cada paciente interesándose por su estado, si sufre dolencias tras la intervención y ofreciéndole nuestras instalaciones para todo aquello que necesiten.

- **Excepciones:** atención de urgencias o solución de fallos. Se intentará solucionar cualquier urgencia que el paciente necesite en ese momento, intentando solucionarlo lo más rápidamente posible.
- **Facturación:** Antes de realizar cualquier tratamiento, se le comunicará al paciente y éste tendrá que dar el visto bueno comprometiéndose a efectuar el pago el mismo día de éste modo se evitara problemas, tanto para el paciente como para la empresa a la hora de emitir la factura, ya que ambas partes conocerán el importe de la misma.
- **Pagos:** Último componente a analizar será el sistema de pagos. Teniendo en cuenta el segmento de mercado al cual el proyecto se orienta, se ofrece facilidades de pago, consolidando convenio con ***entidades de intermediación financiera.***

Tratamientos puntuales como pueden ser exodoncia, blanqueamiento, limpieza bucal, es decir aquellos servicios que se realizan en la misma visita se efectuarán el mismo día por el importe total.

Tratamientos especiales que impliquen acudir con frecuencia, ya que son largos el sistema de pago se efectuará de la siguiente manera:

50% del importe del tratamiento acordado en el momento de aceptación.

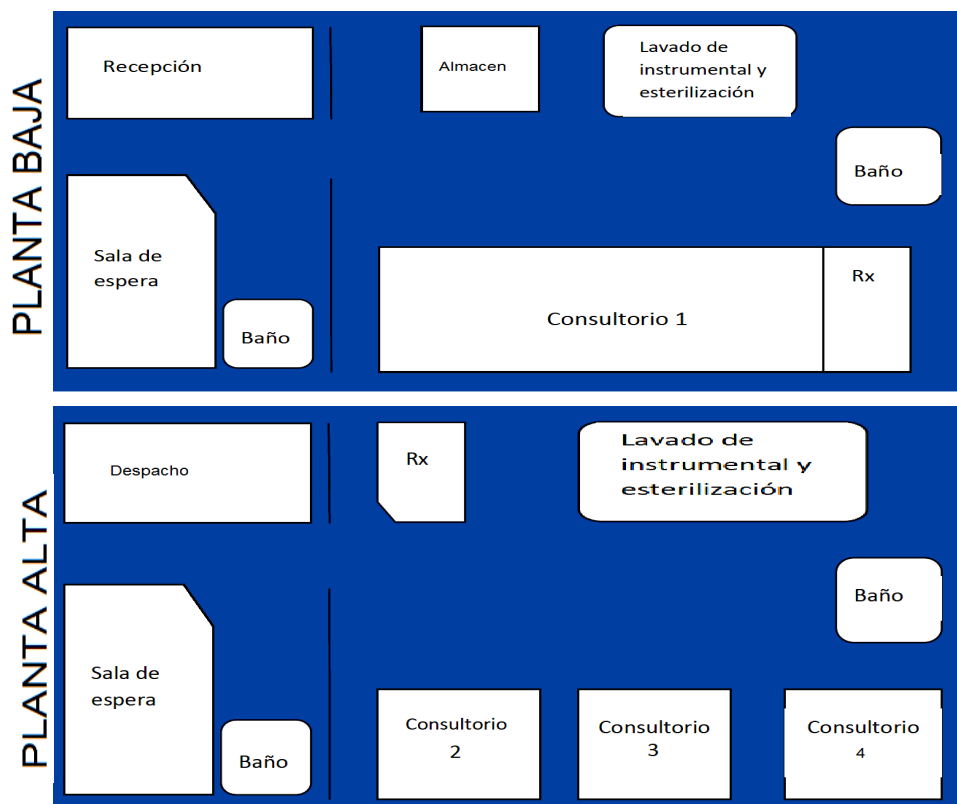
50% restante en el momento de finalización de dicho tratamiento.

En aquellos casos puntuales en el que el paciente no dispone de importe suficiente para poder llevar a cabo el tratamiento, la clínica dental promoverá un convenio con alguna entidad de intermediación financiera. Especialmente en servicios costosos como el de implantología.

Se debe considerar que esta estrategia, va orientado particularmente a los servicios más costosos, como el de implantología, ya que de acuerdo al análisis ansoff, se estaría implementado un servicio actual en un mercado nuevo, la característica de este nuevo mercado, donde sus ingresos son un limitante para acceder a este servicio.

4.3. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES.

**FIGURA Nro. 5
DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES.**



Fuente: Elaboración propia

La instalación cuenta con una superficie construida de 92 m², aproximadamente. Los ambientes estarán distribuidos en una sala de espera, recepción, 4 consultorios, oficina, laboratorio, sala de RX, baño para el personal y baño para el público.

La recepción constará de un mostrador, situado junto a la entrada para ver la entrada y salida de los pacientes.

La sala de espera se encuentra junto a la entrada, debe ser bastante cómoda, amplia, con buena iluminación y cinco sillas confortables.

Oficina, lugar donde se explican los tratamientos a los pacientes, se elaboran presupuesto, se emiten facturas y se reciben a proveedores de materiales e instrumental.

En el laboratorio, llamado también sala de esterilización sirve para la limpieza, esterilización y desinfección del material.

Sala de rayos X (RX), donde se realizan radiologías bucales para un mejor diagnóstico en el paciente. El personal implicado en la utilización de equipos radiológicos tiene formación en protección radiológica.

Los consultorios, es el núcleo central de la clínica donde se desarrolla la actividad profesional del odontólogo.

La distribución de los ambientes y áreas de trabajo, está diseñado priorizando la comodidad, del paciente. Las diferentes áreas funcionales se encuentran debidamente equipadas, para el diagnóstico y tratamiento sin tener que salir de la clínica, sin desplazamientos innecesarios que generan pérdidas de tiempo, necesidad de permisos laborales, etc.

Cabe señalar, que según las exigencias del Servicio Departamental de Salud, cuenta y cumple con todos los requerimientos pertinentes para su normal funcionamiento.

4.4. CADENA DE VALOR

FIGURA Nro. 6
CADENA DE VALOR "CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA".



➤ **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

➤ **Logística de entradas**

Se prevé consolidar relaciones duraderas y estables con los proveedores de materiales e insumos de primera calidad, ya que este es un factor determinante para poder alcanzar un alto estándar de calidad en cada uno de los servicios prestados en la "Corporación Estética Clínica".

Se tiene previsto realizar pedidos de forma periódica, para después almacenarlos en un ambiente en condiciones adecuadas, en términos de temperatura, humedad, luz, esterilización, etc. Además, se prevén pedidos de forma extraordinaria de acuerdo a los requerimientos de la clínica.

Es importante marcar un lineamiento estricto con relación a las condiciones de entrega de los materiales e insumos, así como las condiciones de pago. Es decir una vez hecho el pedido, los materiales serán entregados en las Instalaciones de la clínica, a primera hora de la mañana, con una nota de entrega de respaldo, donde detalle la descripción de cada uno de materiales y cantidades entregadas. Posteriormente en el transcurso de la tarde, se hará la entrega de la factura a nombre de la empresa "Corporación Estética Clínica", para proceder al pago inmediato.

➤ **Operaciones.**

Sin duda, para poder ofertar un servicio de calidad, es indispensable contar con mano de obra calificada, es por eso que, dentro las exigencias y requisitos de la empresa para la contratación del personal, se plantea un perfil cuidadosamente elaborado, donde cada uno de los especialistas cuenten con un título de especialidad, reconocido y autorizado para poder ejercer una determinada especialidad.

Es importante señalar, que no es suficiente contar con mano de obra calificada y de alta calidad, para realizar los tratamientos o intervenciones dentales, si no que existen otros elementos que deben ser considerados, por los especialistas:

El trato amable y cordial: según los resultados reflejados por las encuestas, (Ver cuadro Nro. 16) se ha podido evidenciar que es muy importante para el cliente recibir un trato que esté basado en el respeto, amabilidad y cordialidad, ya que un trato apático e indiferente, genera un alto grado de insatisfacción en el cliente, y lo más probable es que no se pueda establecer un compromiso de fidelidad por parte del paciente.

Información clara y oportuna: Otro factor elemental es la información que pueda proporcionar el médico especialista, respecto al diagnóstico y las posibles alternativas a seguir, para efectuar y/o elegir un determinado tratamiento.

Es importante que el especialista sea lo suficientemente claro en el momento explicar tanto el diagnóstico como el o los procedimientos a seguir, el empleo de terminologías médicas muchas veces pueden generar confusión en los pacientes, ya que muchos no alcanzan a comprender el significado de algunas terminologías.

Confianza y seguridad: Es fundamental, para generar un alto grado de satisfacción en el paciente, el odontólogo especialista, debe transmitir confianza y seguridad en cada una de las etapas de interacción.

➤ **Logística de salida:**

Desde el momento en que el cliente ingresa a las instalaciones, por una consulta, se debe tomar en cuenta que dicho cliente, tiene actividades personales y que el tiempo que dispone para la adquisición de este servicio es limitado. Es decir todo el proceso de atención debe ser realizado lo más rápido posible, sin descuidar la calidad de atención al cliente.

Una vez concluido el tratamiento, es muy importante que la empresa se asegure que el cliente ha quedado completamente satisfecho por la atención recibida.

➤ **Marketing y ventas:**

Con relación a este importante elemento, señalar que Las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el servicio e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción se desarrollaran más adelante de manera más completa en el plan de marketing.

➤ **Servicio de pos venta:**

➤ **Control y mantenimiento.**

Este factor de la cadena de valor, se ve plasmado en los servicios de control y mantenimiento de las piezas dentales, una vez que se ha concluido con el o los tratamientos correspondientes.

Es decir, al finalizar cada tratamiento, la recepcionista registra una cita en los siguientes 15 días, con el objetivo de realizar un control y al mismo tiempo un mantenimiento, para este efecto la recepcionista se pondrá en contacto con el cliente, para hacerle recuerdo de su cita, en caso de no asistir a la cita prevista, como último recurso, la recepcionista se pondrá en contacto con el paciente para programar otra cita. Este servicio no tendrá costo alguno para el paciente.

➤ **Garantías.**

Una vez concluido el tratamiento, la empresa proporciona una garantía, real por cualquier desperfecto que pueda suscitarse en el transcurso de los meses de uso de las piezas dentarias.

La garantía cubre el cien por cien, del costo de reposición del servicio prestado, siempre y cuando el paciente se sujete a las indicaciones del médico especialista.

Es una forma de transmitir seguridad al paciente, en el sentido que, los procedimientos y materiales empleados en cada uno de los tratamientos, son de la más alta calidad.

➤ **ACTIVIDADES DE APOYO.**

➤ **Infraestructura:**

Desde el momento en que el paciente ingresa en las instalaciones, hasta el momento en que se ha realizado el servicio de pos venta, las actividades inherentes, deben ser impecables. Solo de esa forma se podrá brindar un servicio de excelencia, sobrepasando las expectativas del paciente y generando al mismo tiempo fidelidad.

El administrador, de la empresa asume una gran responsabilidad, para hacer efectivo este apoyo a la cadena de valor de la empresa, de cada una de los componentes de la "Corporación Estética Clínica".

➤ **Recursos humanos:**

Para la empresa el recurso humano es considerada la más importante, en ese sentido se tiene previsto realizar un cuidadoso proceso de selección del personal, además se tiene previsto motivar al personal a través de estrategias, que mas adelante serán expuestas en el *Plan de Recursos humanos*.

➤ **Desarrollo de tecnologías:**

Actualmente la empresa cuenta con equipos instalados en la clínica, dichos equipos son considerados modernos. No obstante, es bien sabido que la tecnología se va renovando constantemente, revolucionando los procedimientos y tratamientos odontológicos, la empresa no puede quedar exenta de esta revolución tecnológica.

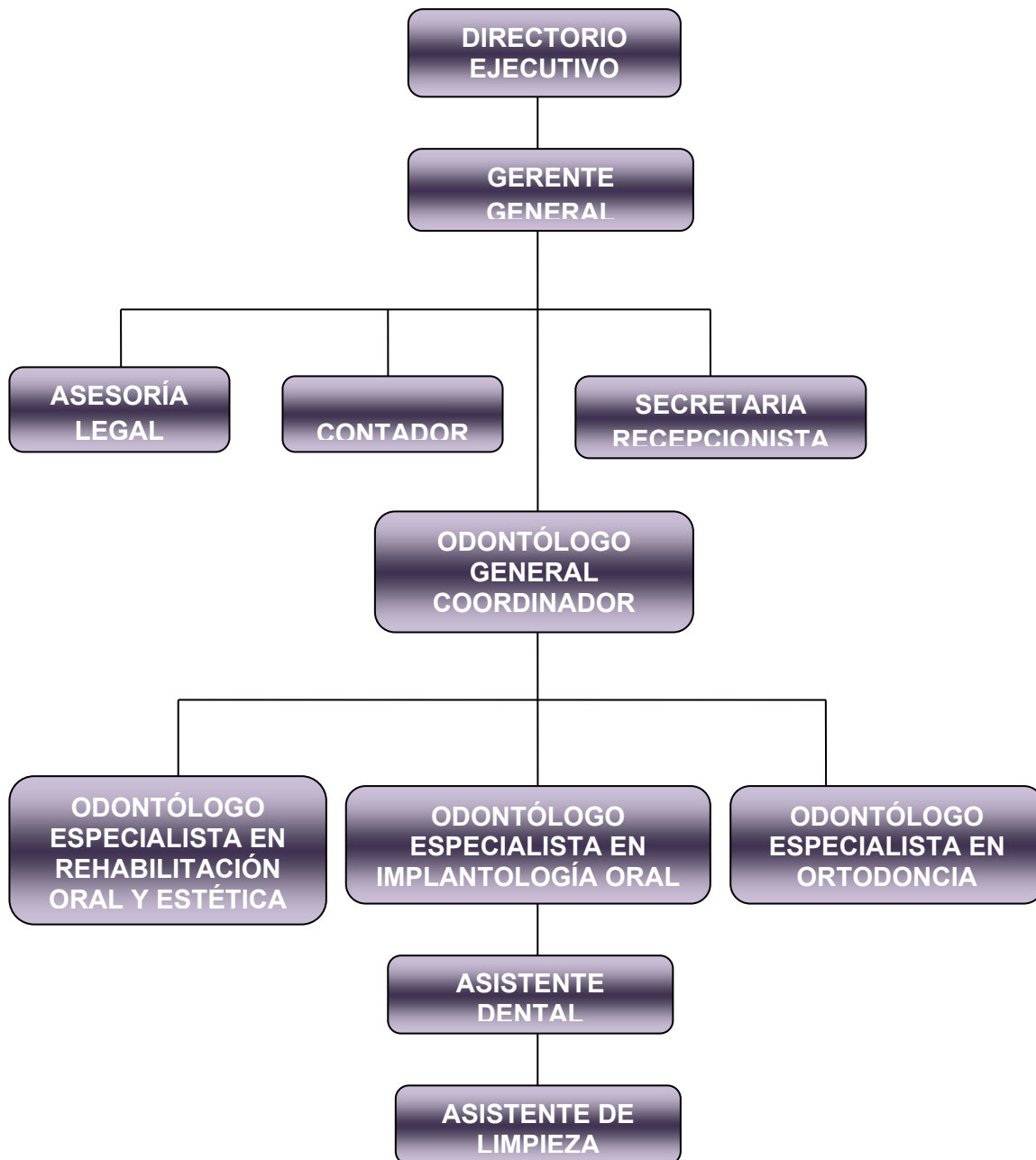
Para tal efecto se prevé, efectuar capacitaciones y actualizaciones constantes, del personal médico y administrativo de la empresa.

4.5. PROPUESTA DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Para la presentación de la propuesta vinculada al plan de recursos humanos, se aplica el Manual de Organización y Funciones del Personal.

4.5.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

**FIGURA Nro. 7
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: "Corporación Estética Clínica".

4.5.2. FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

Las funciones del personal, se encuentran delimitadas de acuerdo a la estructura organizacional antes planteada, donde cada uno de los componentes que constituyen los recursos humanos, asume un rol específico y al mismo tiempo coordinado con el resto del personal, (Ver anexos.)

4.5.3. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA.

La evaluación del desempeño exige en primer orden el empleo de métodos prácticos, los que pueden ser complementados en algunas tareas con métodos teóricos. Tiene que desarrollarse, en el contexto real de los servicios y con los actores reales que intervienen en el proceso.

Las técnicas y procedimientos empleados son:

- Observación directa.
- Entrevista a los clientes.
- Autoevaluación (Ver anexos).

4.5.4. SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Para poder contar con un personal idóneo, capaz y competente dentro de la empresa, se tiene previsto efectuar un proceso de selección de personal que consiste en lo siguiente.

En primera instancia se prevé, elaborar un perfil profesional para cada una de las especialidades o áreas funcionales, posteriormente se procede a lanzar una convocatoria pública a concurso de méritos a nivel local, el plazo para la presentación de propuestas es de, siete días calendario.

Una vez, cerrado el plazo de la presentación de propuestas, el directorio y/o los accionistas, deben delegar una comisión de calificación de Curriculum Vitae, los mismos deberán evaluar y calificar la trayectoria profesional y los logros alcanzados de los postulantes.

Resultado de dicha evaluación, se selecciona a los tres mejores puntajes, los cuales se someterán a una última entrevista psicotécnica. Finalmente, el comité evaluación y calificación, seleccionara al postulante que haya obtenido el mayor puntaje de todo el proceso.

4.5.5. POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

A continuación se plantea las acciones estratégicas que permitirán motivar, desarrollar y retener al mejor personal.

- Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa.
- Incentivar al personal para que participen en la toma de decisiones, a través de reuniones, periódicas con la administración de la empresa.
- Establecer mecanismos de participación, Atraves de talleres, evaluativos e informativos con todo el personal.
- Premiar los aportes y contribuciones, los serán considerados dentro de la evaluación periódica del personal de la empresa.
- Evaluar el desempeño de manera constante.
- Respetar un horario que no excedan las ocho horas laborales, salvo ciertas circunstancias con carácter de emergencia.
- Luego de analizar los resultados de la evaluación, se motivará al mejor personal, a través de bonos económicos y patrocinio de cursos, seminarios y conferencias de actualización a nivel local y nacional.

Cabe destacar que, junto a la infraestructura física de la clínica, el comportamiento y las actitudes del personal técnico, administrativo y auxiliar crean la imagen de la clínica ante los pacientes.

4.6. PLAN DE MARKETING.

Para el planteamiento del plan de marketing, se emplea una herramienta muy útil, denominada Marketing mix, el cual contempla las 4 P's es decir Producto, precio, plaza y promoción.

4.6.1 PRODUCTO - SERVICIO.

Dado que el uso del servicio está destinado al consumo final principalmente. Es importante poner atención en cuanto a la calidad del mismo, por ello es que se pretende brindarlo con el más riguroso control en cuanto a la calidad y eficiencia.

➤ Logo

Algo que es sumamente importante y porque no decir indispensable en una empresa es la creación del logo, ya que a través de este se podrá crear un posicionamiento de imagen en la mente del consumidor.

FIGURA Nro. 8

LOGO DE LA EMPRESA "CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA".



➤ Slogan

Finalmente otro elemento indispensable dentro de la empresa es el slogan, ya que esta frase estará relacionada con la esencia y mística de la misma

Por tanto se plantea como slogan la siguiente frase:

"El arte de la estética, en la belleza reflejada en tu sonrisa"

➤ **Misión**

Brindar servicios odontológicos integrales, con un enfoque estético, aplicando conceptos de excelencia en la calidad del servicio, eficiencia, en la gestión y calidez personalizada en la atención, con un personal altamente calificado y tecnología de vanguardia.

➤ **Visión**

Constituirnos una clínica odontológica líder del mercado, con la más avanzada tecnología y con especialistas de excelencia, para satisfacer al máximo las exigencias de nuestros pacientes e ir más allá de sus expectativas, innovando procedimientos, técnicas y tecnología.

➤ **Valores**

1. Espíritu constructivo:
2. Siempre Innovadores:
3. Honestidad:
4. Retroalimentación:
5. Integridad:
6. Trato exquisito:
7. Sentido de Pertenencia:
8. Excelencia: Servicios ofertados

➤ **Servicios ofertados**

Con el fin de proporcionar un servicio de excelencia, se propone la **implementación de un software**, que permita la obtención de aproximaciones estéticas a través de imágenes en tercera dimensión,

Estos elementos de ayudan a mejorar la evaluación y el diseño de ciertos procedimientos clínicos así como proporcionar una predicción del resultado de dichos procedimientos.

Es muy importante establecer los elementos estéticos de la proyección de la sonrisa y los parámetros con los cuales estos puedan ser aplicados a la implementación del software, que permita al odontólogo especialista, analizar la sonrisa de un paciente y simular modificaciones virtuales sobre ellas de una manera simple y efectiva.

Este tipo de programas toman mayor importancia y eficacia en el área de la estética dental cuando se desarrollan herramientas que contengan parámetros científicos y fundamentos de estética dentofacial.

➤ **Valoraciones, consultas y Limpiezas**

Gracias a la valoración bucal y análisis de estudios de gabinete se llegan a diagnósticos adecuados y óptimos a cada paciente, en las consultas dentales se resuelven dudas de pacientes y establecemos planes de tratamiento diseñados de forma personalizada. Durante la limpieza dental periódica se realizan exploraciones para evaluar la salud bucal.

➤ **Odontología General**

La odontología general, pone al servicio de los clientes, todos los tratamientos necesarios para solucionar alteraciones como la caries o las gingivitis, producidas por una mala alimentación, hábitos higiénicos inadecuados o simplemente factores hereditarios. Además la odontología general engloba todas aquellas acciones preventivas que ayudan a mantener una boca sana, tratamientos reconstructivos como resinas, incrustaciones, extracciones entre otros.

➤ **Odontología para niños**

La salud general del niño, puede verse afectada si los dientes primarios tienen infecciones o fracturas y no se tratan tempranamente.

La caries en los dientes primarios también puede afectar la erupción de los dientes permanentes. Los tratamientos deben ser realizados por el especialista el cual utiliza técnicas de atención adecuadas para cada edad del paciente.

➤ **Blanqueamiento Dental**

El proceso de blanqueamiento dental elimina la coloración y las manchas en los dientes y también puede iluminar la pigmentación natural del diente. El grado de mejoría dependerá de qué tan intensamente manchados o pigmentados estén los dientes además de la naturaleza de las manchas.

Por lo general, cuando los dientes están marrones o amarillos debido al café, té o tabaco, las manchas se aclararán de cuatro a cinco tonos.

➤ **Endodoncia**

Dentro de la cubierta exterior del diente hay una pulpa formada por vasos sanguíneos, vasos linfáticos y nervios que nutren al diente. Los conductos radiculares que contienen la pulpa se extienden hasta la parte terminal la raíz llegando al hueso.

Una caries profunda o una lesión en la corona dental pueden causar lesiones graves a los nervios y vasos de la pulpa. La endodoncia consiste en limpiar la cámara pulpar y conductos afectados para colocar después un material para sellar los conductos que fueron previamente limpiados y desinfectados.

➤ **Ortodoncia**

La especialidad que se dedica a corregir las malas posiciones dentarias y alteraciones del crecimiento en los huesos maxilares. Esto permite que los

dientes realicen correctamente su función y los pacientes gocen de una sonrisa hermosa.

➤ **Ortopedia Maxilar**

Parte de la odontología enfocada a la prevención y detección temprana de alteraciones de crecimiento, evitando que los pacientes presenten alteraciones óseas graves y mal posiciones dentales.

➤ **Implantología**

La Implantología funciona fijando directamente los dientes al hueso, de manera que no hace falta fijar las prótesis a los dientes vecinos, además es utilizada para darle soporte y estabilidad a prótesis dentales, recuperando función masticatoria y estética.

➤ **Cirugía Maxilofacial**

Se encarga del diagnóstico y tratamiento médico y/o quirúrgico de las enfermedades, lesiones, y defectos que involucran el aspecto funcional y estético de los órganos y estructuras de cara y cuello.

La cirugía de los terceros molares, dientes retenidos, fracturas entre otros, son algunos tratamientos más comunes.

➤ **Periodoncia**

Es la especialidad de la Odontología que estudia la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades o anomalías que afectan a los tejidos que soportan los dientes. Las principales enfermedades periodontales son la Gingivitis y la Periodontitis.

Todos los tratamientos/ servicios realizados por la clínica dental, estarán basados en unos principios que consideramos básicos a la hora de prestar un

servicio como son: la fiabilidad, sensibilidad, confianza, empatía, comunicación y especialización.

4.6.2. PRECIOS.

Cabe señalar que la empresa cuenta con un rango de precios ya establecido, las cuales se consideran competitivos en comparación con la competencia directa, solo se toman en cuenta las especialidad más importantes

Cabe señalar que es difícil competir con precios de algunas instituciones, sin evitar de que la empresa corra un alto riesgo de quiebra, ya que por su naturaleza son instituciones sin fines de lucro y además son subvencionadas, tal es el caso de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca o la caja nacional de seguros.

Para realizar el cuadro comparativo de precios se hizo el cálculo de precios de la competencia, sacando una media de los precios de la competencia directa, sin tomar en cuenta los precios de las instituciones públicas y cajas de seguros.

CUADRO Nro. 21

LISTA DE PRECIOS DE LA EMPRESA Vs. LA COMPETENCIA en \$us

ESPECIALIDAD	PRECIO DE "C.E.C."	PRECIO DE LA COMPETENCIA
ORTODONCIA ESTÉTICA	28,99	31
PRÓTESIS DENTAL	37,98	40
IMPLANTOLOGÍA	430	500

Fuente: "Corporación Estética clínica"

Como se puede observar en el presente cuadro, comprobamos como la clínica ofrece los mismos tratamientos a precios más bajos que la competencia.

Esta es una buena manera de captar clientes, ya que en el mundo de la odontología si un paciente está satisfecho de los servicios y los precios no son excesivos, es más fácil generar fidelidad con la empresa.

Para terminar, es importante resaltar que se ha visto por conveniente mantener los mismos precios relativamente bajos, disminuyendo el margen de beneficio durante los primeros años, con la finalidad de atraer al mayor número de pacientes posibles y al mismo tiempo generar fidelidad hacia la empresa.

4.6.3. PLAZA.

Se ve por conveniente, que el mejor canal de distribución para la clínica dental que identifica nuestra actividad es el canal directo, en el que no interviene ningún intermediario a la hora de realizar el tratamiento.

Es muy importante aclarar que no se descarta la posibilidad de efectuar convenios con empresas de seguros médicos, instituciones estatales o privadas, que requieran de los servicios ofertados por la empresa, adecuando un sistema específico para el tratamiento económico, administrativo y legal con las posibles instituciones de convenio.

4.6.4. PROMOCIÓN.

La campaña publicitaria de la empresa, deberá tomar en cuenta los gustos y preferencias de la gente en cuanto a medios de comunicación, por lo cual se utilizara información recolectada de segunda mano, la cual es la siguiente.

Personas que ven los diferentes canales de televisión:

Unitel	(39%)
ATB	(31%)
Red Uno	(19%)

Personas que escuchan las diferentes emisoras de radio:

Radio La Bruja	(22%)
Radio Solar	(20%)
Radio La Plata	(16%)

➤ **Publicidad**

Básicamente los medios de comunicación masiva presentados anteriormente, son los más aconsejables para una futura campaña publicitaria. Si bien estos son los medios más escuchados por los consumidores, no se debe descartar la posibilidad de realizar convenios con otros medios de comunicación, ya que no debemos olvidar, que cuanto mayor sea el número de medios que se manejen, la posibilidad de llegar al mercado objetivo también es mayor.

Para que la campaña publicitaria a través de este medio tenga el impacto esperado en el mercado, se deberá manejar tres tipos de publicidad: Publicidad informativa, persuasiva y recordatorio cada uno de los pases tendrá una duración de 30 segundos como máximo y 20 como mínimo.

➤ **Publicidad informativa**

Este tipo de publicidad tendrá como objetivo principal informar al consumidor final sobre la oferta de nuestros servicios, debemos lograr que la mayor cantidad de gente posible vea la publicidad y sienta ganas de asistir a informarse y consultar a la "Corporación Estética Clínica". Este tipo de publicidad tendrá una duración de tres meses.

➤ **Publicidad persuasiva**

Una vez terminada la campaña informativa se llevará adelante una publicidad persuasiva durante dos meses, con el objetivo de convencer al mercado meta de que la "Corporación Estética Clínica" es la mejor alternativa para quienes requieran de los servicios de odontología estética e integral.

➤ **Publicidad recordatoria**

Finalmente se lleva a cabo una publicidad recordatoria, es decir, una vez terminada la campaña intensiva anteriormente mencionada, se deja descansar al público por un mes y luego se lanzara otro mes de publicidad buscando con

esto mantener presente la imagen de la empresa en la mente de los consumidores.

CUADRO N° 22
PRESUPUESTO PUBLICITARIO PARA TELEVISIÓN (\$us).

Medio de Comunicación	Programas	# de pases mensuales	Costo mensual	Costo anual
UNITEL	No determinados	360	185,00	2.220,00
ATB	No determinados	360	180,00	2.160,00
RED UNO	No Determinados	360	180,00	2.160,00
TOTAL GASTO EN \$us				6.540,00

Fuente: Elaboración propia

No se detallan los programas específicos a través de los cuales se lanzará la campaña publicitaria, debido a que se deberá primero conocer cuáles serán los programas que emitirán los diferentes medios de comunicación a partir del próximo año como también los horarios y porque no decir los programas que tengan mayor reiting.

CUADRO N° 23
PRESUPUESTO PUBLICITARIO PARA RADIO (\$us)

Medio de Comunicación	Programas	# de pases mensuales	Costo mensual	Costo anual
LA BRUJA	No determinados	300	92,00	1.104,00
SOLAR	No determinados	300	87,00	1.044,00
TOTAL GASTO EN \$us				2.148,00

Fuente: Elaboración propia

➤ **Publicidad en papelería**

Además se plantea realizar publicidad en papelería, es decir almanques de pared y almanques de bolsillo en los cuales muestra claramente el logo y el slogan de la empresa, esto se llevará a cabo en épocas específicas del año como por ejemplo para la temporada de fin de año.

**CUADRO N° 24
PRESUPUESTO PARA PANFLETERIA (\$us)**

Descripción	Unidad	Tiempo de Duración	Costo Mensual	Costo Anual en \$us
Almanaques de pared	1.000	6 meses	25,00	150,00
Almanaques de bolsillo	1.000	6 meses	15,00	90,00
TOTAL GASTO EN \$us				240,00

Fuente: Elaboración propia

➤ **Estrategia de Merchandising**

Un elemento fundamental para brindar un buen servicio, es básicamente crear un ambiente agradable dentro del espacio físico de la clínica, es decir hacer tan atractivo el ambiente interno de modo que una vez que la persona se encuentre en el umbral de la puerta se sienta muy a gusto.

Entre los elementos que permitirán llevar adelante el objetivo anteriormente mencionado tenemos:

- Una buena iluminación de los ambientes de la clínica.
- Los colores de las paredes y techo deben expresar pureza y tranquilidad, por lo cual los colores se recomienda el predominio del Blanco y celeste.
- Reproducir música ambiental relajante.
- Mantener siempre impecable la clínica en cuanto a la limpieza.
- Habilitar servicio de internet por medio de una zona Wi Fi

➤ **Promoción de ventas**

Tomando en cuenta que una de las estrategias se basa en una tarifa de precios competitivos, se propone emplear las siguientes herramientas de promoción.

- **Muestras:** cada paciente que acuda a la clínica, una vez realizado el tratamiento se le explica cómo mantener una higiene bucodental adecuada, por ello el doctor le enseña a dicho paciente las técnicas apropiadas para un buen cepillado ofreciéndole muestras de pasta de dientes y cepillos de dientes, grabados el nombre de la clínica con su respectivo número de teléfono, para posibles urgencias o necesidades bucodentales.
- **Sorteos:** en determinados momentos del año o con motivo de celebración ocasionales, se sortean entre los pacientes, una visita a la clínica en la que se realizará una limpieza bucodental gratuita para la persona premiada.

➤ **Relaciones públicas**

La ciudad de Sucre, es considerada una ciudad fuertemente arraigada a las tradiciones, por ello la mejor herramienta de relaciones públicas es darse a conocer mediante cenas, actos públicos, utilizando la página web y las tarjetas personales como medio de identificación y recordatorio.

➤ **Marketing directo**

En este caso, la empresa empleara esta herramienta, a través del envío de correos electrónicos, creación de una página web y una cuenta en facebook.

De esa forma los pacientes podrán contar con información actualizada relacionada al diagnosticado, tratamiento y precios, además de escribir sugerencias, mejoras, realizar reserva de hora o cita médica. Así mismo, este tipo de marketing directo tendrá la función de comunicar por escrito las novedades que con respecto a la clínica que se vayan produciendo.

Cabe señalar, que el acceso a la información personal, tales como diagnostico, tratamientos, porcentaje de avance, precios, etc. estar restringida, por medio de un código personal, asignado al paciente en el momento del primer pago por la adquisición del o los servicio que oferta la empresa.

4.7. RESUMEN DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según se evidencia en los resultados del estudio realizado, la corporación estética clínica afronta varios desafíos, provenientes no solamente del ambiente externo, sino también de ciertas debilidades inherentes a su actual funcionamiento.

4.7.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El documento que se presenta a continuación, describe las cuatro fases del proceso administrativo con el propósito de mejorar el desempeño de la administración y promover el fortalecimiento interno de la misma.

4.7.1.1. PLANIFICACIÓN

Esta primera etapa del proceso administrativo, se encuentra a cargo del gerente general, el cual después de contar con la información pertinente, respecto a las condiciones del mercado, los factores externos como internos y de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente, se definieron los procedimientos más adecuados para la implementación del presente proyecto.

4.7.1.2 ORGANIZACIÓN

En esta segunda etapa del proceso administrativo, se ve por conveniente atribuir responsabilidades de organización a los diferentes encargados de las unidades de la empresa, los cuales a su vez, deben necesariamente coordinar de manera estrecha con el gerente general.

Además, cada encargado de área deberá elaborar un informe detallado respecto a las actividades y novedades que pudieron suscitarse, en el desarrollo de sus actividades durante ese periodo.

CUADRO Nro. 25
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ÁREA	RESPONSABLE	COORDINACIÓN
Contratación del personal de la empresa	Administrativa	Gerente general	Directorio ejecutivo
Evaluación del desempeño del personal	Administrativa	Odontólogo coordinador	Gerente general
Actividades de motivación al personal. (talleres y cursos)	Administrativa	Gerente general	Secretaria
Actividades de incentivo al personal destacado	Administrativa	Gerente general	Odontólogo coordinador
Control de calidad de atención al cliente	Recepción	Secretaria	Secretaria
Control de calidad del servicio prestado	Odontológica	Odontólogo coordinador	Odontólogos especialistas
Ejecución de garantía sobre el servicio prestado	Odontológica	Odontólogo coordinador	Secretaria
Pedido, recepción, almacenamiento y control de calidad de insumos.	Almacenes	Gerente general	Odontólogo coordinador
Actividades de promoción y comunicación	Administrativa	Secretaria	Gerente general
Redes sociales (pagina web, e-mail, facebook, etc.	Administrativa	Secretaria	Gerente general
Evaluación y gestión de créditos financieros.	Administrativa	Secretaria	Gerente general
Control de satisfacción al cliente	Administrativa	Secretaria	Gerente general
Implementación y capacitación de software	Administrativa	Gerente general	Odontólogo coordinador
Procesos de información de condiciones del mercado	Administrativa	Gerente general	Gerente general
Control del servicio de pos venta	Recepción - medica	Secretaria	Odontólogos especialistas
Actividades contables	Contabilidad	Contador	Gerente general
Actividades de carácter legal	Jurídica	Abogado	Gerente general
Ejecución del presupuesto financiero	Administrativa	Gerente general	Directorio ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que las actividades de contratación de personal, de promoción, entre otras, son aprobadas por el directorio ejecutivo

➤ **ORGANIGRAMA**

El organigrama propuesto se encuentra combinado entre el área médica y administrativa, los cuales a su vez se subdividen en otras dependencias obedeciendo a la funcionalidad y la relación que existe en cada una de ellas (Ver figura Nro. 7)

4.7.1.3. CONTROL

El responsable del control de la buena ejecución de los procesos empresariales, administrativos y financieros del proyecto es el gerente general de la empresa, el cual a su vez será fiscalizado a través de informes mensuales al directorio ejecutivo de la empresa.

Dichos informes, tendrán el objetivo de proyectar la situación real de la empresa, tanto en términos empresariales como financieros y si los hechos se van desarrollando de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente.

En función a los resultados del análisis del informe mensual, el directorio podrá asumir decisiones orientadas a fortalecer algunas áreas o re-direccionar ciertos esfuerzos, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

4.7.1.4 DIRECCIÓN

De igual forma la responsabilidad de la dirección de la clínica recae sobre el gerente general, para ello es imprescindible que este cuente con aptitudes como liderazgo, organización y seguridad, capaz de guiar al equipo hacia una misma meta.

El gerente general, desarrollará su labor en las áreas funcionales de administración tales como marketing, finanzas y costos, logística, gestión de recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

Es el responsable de desarrollar un análisis de los datos objetivos, pudiendo así generar toma de decisiones correctas de acuerdo al presupuesto disponible y autorizado por el directorio ejecutivo de la empresa.

4.7.2. RESUMEN DEL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA.

La gestión administrativa de la empresa, está basada en los lineamientos establecidos en la misión y visión de la corporación estética clínica.



Fuente: Elaboración propia

Los procesos que se muestran en el flujo grama de la empresa, son procesos operativos, lo cuales constituyen la secuencia de valor añadido, desde la

comprensión de las necesidades de servicios odontológicos, llegando hasta la satisfacción de las necesidades.

4.7.3. ELEMENTOS DEL FLUJO GRAMA DE PROCESOS.

Está compuesto por cuatro elementos o procesos.

1. Recepción del Cliente: El aspecto principal de este proceso consiste en el registro del cliente donde se gestionan las actividades para el ingreso y posterior atención del mismo.
2. Atención odontológica - valoración: El aspecto principal de este proceso consiste en la preparación del paciente, donde se le realizan al mismo las tareas correspondientes para la toma de datos necesarios para la posterior consulta o emergencia según sea el caso.
3. Diagnostico: El aspecto principal de este proceso consiste en la definición de procedimientos donde se establecen las medidas a tomar para la el tratamiento de las patologías presentadas.
4. Tratamiento concluido: Una vez efectuado un apropiado diagnostico, se procede al empleo de un tratamiento, adecuado.

Entrada: Necesidades de Servicios Médicos odontológicos de los Clientes.

Unidades Estratégicas: Directorio ejecutivo, gerencia general, coordinación odontológica.

Unidades de Apoyo: consultorios de especialidades, rayos x, asistentes dentales, asesoría legal, contabilidad y odontología general.

Salida: Satisfacción de las necesidades medicas odontológicas de los clientes.

Cabe señalar que los procedimientos específicos, relacionados a la atención al cliente, valoración, diagnostico y tratamiento concluido, se encuentran desarrolladas en el acápite Nro. 4.2. (Plan de operaciones)

CAPITULO V

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN

5.1.1. INVERSIÓN FIJA

CUADRO N° 26

EQUIPO MEDICO Y ADMINISTRATIVO (EXPRESADO EN \$US)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO EN \$US	COSTO TOTAL EN \$US
Mesa metálica	3	Pza.	120	360
Bomba aspiradora	4	Pza.	800	3200
Caja de Instrumental	4	equipo	750	3000
Equipos y maquinarias	4	equipos	18000	72000
Computadoras	5	equipo	750	3750
Teléfono y línea	1	Pieza	1600	1600
Cámara digital	4	Pieza	160	640
Televisor	5	Pieza	300	1500
Equipo de sonido	1	Equipo	500	500
TOTAL				86.550

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 27
MUEBLES Y ENSERES (EXPRESADO EN \$US)

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	4	unidades	80	320
Silla (Consultorios)	2	unidades	65	130
Silla (Recepcionista)	1	unidades	35	35
Sofá completo p/recepción	1	Pza.	375	375
Mostrador de información	1	unidades	170	170
Estante	4	unidades	90	360
Vitrina Librero	2	unidades	150	300
Vitrina Mostrador	1	unidades	165	165
Gavetero p/kardex	1	unidades	90	90
Material de escritorio	1	global	200	200
Lámpara	2	unidades	50	100
Florero	4	unidades	20	80
Cafetero	1	unidades	20	20
Microondas	1	unidades	200	200
Juego de Té	2	Pza.	20	40
Hervidor de agua	1	unidades	12	12
Espejos	2	unidades	15	30
Perchero	3	unidades	15	45
Otros	1	unidades	100	100
TOTAL				2.772

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. INVERSIONES DIFERIDAS.

Son todos los gastos que se realizan sobre activos constituidos por los derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se caracterizan por su inmaterialidad y por no estar sujetos a desgaste físico.

CUADRO N° 28
INVERSIONES DIFERIDAS (\$US).

Detalle	Costo Total
Estudios	400,00
Patentes (G.A.M.S.)	300,00
Licencias (SEDES)	120,00
Otros	200,00
TOTAL	1020,00

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra en detalle todas las inversiones diferidas en las que incurrirá el proyecto, las cuales ascienden a 1020 \$us.

5.1.3 CAPITAL DE TRABAJO.

Constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado.

El capital de trabajo que necesitara el proyecto para iniciar y mantener de manera sostenible durante el primer periodo cubriendo todos los costos de operación serán:

**CUADRO N° 29
CAPITAL DE TRABAJO (\$US)**

Detalle	Costo Total en \$us
Gastos Administrativos	7.800
Sueldos y salarios	58.800
Promociones y publicidad	8.928
Servicios básicos	1.038
TOTAL	82.566

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo para el cálculo del capital de trabajo se utilizo la siguiente fórmula:

$$KT = \frac{\text{Costo de producción Primer Año}}{\text{N° de ciclos de año}}$$

Donde:

KT= Capital de Trabajo

CPT= Costo total de Producción

Reemplazando tenemos:

$$KT = \frac{82.566}{1}$$

$$KT = 82.566$$

5.1.4 IMPREVISTOS.

Sabemos que se contarán con imprevistos en muchas ocasiones, es por esto que se preverá el 3% del monto total de la inversión diferida y fija que asciende a 2710.26 \$us. Monto que será destinado a posibles variaciones en diferentes aspectos que se presenten en el transcurso de la implementación del proyecto.

5.1.5 RESUMEN DE INVERSIONES.

CUADRO N° 30
RESUMEN DE INVERSIONES (\$US)

Descripción	Costo en \$us.
INVERSIONES FIJAS	
Equipo Médico	86550
Muebles y Enseres	2.772
Sub. Total	89322
INVERSIONES DIFERIDAS	
Inversiones Diferidas	1020
CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de Trabajo	82.566
Total	172.908
IMPREVISTOS	
Imprevistos 3% (Inv. Fija + diferida)	2710.26
TOTAL EN \$us	175.618

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro nos presenta en detalle de todos los gastos en los que se incurrirá para poner en marcha la empresa, en la ciudad de Sucre y como se observa este monto asciende a 175.618 \$us.

5.1.6 COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO.

Para el siguiente análisis, se debe tomar en cuenta, que el proyecto estará constituido por una inversión privada.

La obtención de los recursos para dicho financiamiento provendrá de recursos propios, es decir que la única fuente de financiamiento será la de los inversionistas.

5.2 COSTOS DE OPERACIÓN.

5.2.1 MANO DE OBRA.

**CUADRO N° 31
RESUMEN DE LA MANO DE OBRA (\$us)**

PUESTO LABORAL	COSTO MANO DE OBRA
Administrador regional	7.200,00
Contador	2.400,00
Secretaria	2.400,00
Asesor legal	2.400,00
Odontólogo 1	10.800,00
Odontólogo 2	10.800,00
Odontólogo 3	10.800,00
Odontólogo 4	6.000,00
Asistente dental	3.600,00
Asistente de limpieza	2.400,00
TOTAL	58.800,00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. SERVICIOS BÁSICOS.

**CUADRO N° 32
COSTO DE LOS SERVICIOS BÁSICOS EN \$US**

Descripción	Proveedor	Costo Unitario	Consumo Mensual	Consumo Anual	Costo Anual
Electricidad	CESSA	0.059 Kw./h	985 Kw.	11.820 Kw.	697
Internet	ENTEL				224
Teléfono	COTES	3.29 TB./Mes	Tarifa Básica	Tarifa B.	43
Agua Potable	ELAPAS	0.31 Cubo	20 Cubos	240 Cubos	74
TOTAL GASTO					1.038

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2. MISCELÁNEOS.

**CUADRO N° 33
COSTO DE MISCELÁNEOS EN \$US**

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Materiales e insumos	12	Varios	1150	13800,00
Jabón desinfectante	96	Unidad	0,6	57,6
Algodón	45	Paquetes	2,7	121,5
Alcohol	48	Litros	1,2	57,6
Discos	48	Pza.	8	384
Agua Oxigenada	16	Litros	1	16
Adhesivos - cepillos	37	Pza.	3	111
Tela adhesiva	3	Cajas	3,7	11,1
Hilo dental	2	Paquete	6	12
Pomadas	10	Unidad	11	110
Gel desinfectante	10	Cajas	4,3	43
Otros			90	90
TOTAL				14813,8

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. RESUMEN DE COSTOS.

**CUADRO N° 34
RESUMEN DE COSTOS (\$US)**

Descripción	Costo en \$us.
Sueldos y salarios	58.800,00
Servicios	1.038,00
Misceláneos	14.813,80
TOTAL COSTOS	74.651,80

Fuente: Elaboración propia

5.3. INGRESOS.

Para realizar el cálculo de los ingresos de la empresa, se toma en cuenta el flujo estimado de clientes de acuerdo a las especialidades más importantes, tales como la ortodoncia estética, prótesis dental e implantología.

En los siguientes cuadros se presenta el cálculo estimativo de los de ingresos anuales expresados en dólares americanos y la estimación la de los ingresos proyectados para los primeros cinco años de funcionamiento

CUADRO Nro. 35
ESTIMACIÓN DE INGRESOS ANUALES EN \$us.

ESPECIALIDAD	PORCENTAJE	FLUJO ESTIMADO DE CLIENTES			PRECIO	INGRESOS ESTIMADOS		
		DEMANDA ANUAL	DEMANDA MENSUAL	DEMANDA DIARIA		INGRESOS DIARIOS	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
ORTODONCIA ESTÉTICA	55%	2622	238	9	28,99	266	6909	76001,9399
PRÓTESIS DENTAL	44%	2097	191	7	37,98	279	7242	79656,5347
IMPLANTOLOGÍA	1%	48	4	0	430	72	1863	20496,619
TOTAL	100%	4767	433	17		616	16014	176155,094

Fuente: elaboración propia

CUADRO Nro. 36
ESTIMACIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS EN \$us

ESPECIALIDAD	%	PRECIO	DEMANDA PROYECTADA						INGRESOS PROYECTADOS				
			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORTODONCIA ESTÉTICA	55%	28,99	2622	2731	2845	2963	3087	3216	79171	82473	85912	89494	93226
PRÓTESIS DENTAL	44%	37,98	2097	2185	2276	2371	2470	2573	83022	86484	90090	93847	97760
IMPLANTOLOGÍA	1%	430,00	48	50	52	54	56	58	21351	22242	23169	24135	25142
TOTAL	100%		4767	4965	5172	5388	5613	5847	183544	191198	199171	207477	216128

Fuente: Elaboracion propia

5.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

5.4.1. FLUJO DE CAJA.

**CUADRO N° 37
FLUJO DE CAJA (\$US)**

Detalle	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO					
	INVERSIÓN	1	2	3	4	5
1 Ingresos						
Ingresos por tratamientos		183.544,46	191.198,26	199.171,23	207.476,67	216.128,45
Total Ingresos		183.544,46	191.198,26	199.171,23	207.476,67	216.128,45
2 Gastos de operación	138.052	94.079,80	94.767,40	95.468,74	96.184,12	96.913,80
Sueldos y salarios		58.800,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00
Incentivos al personal		900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Promociones y publicidad		8.928,00	9.106,56	9.288,69	9.474,47	9.663,95
Misceláneos		14.813,80	15.110,08	15.412,28	15.720,52	16.034,93
Servicios básicos		1.038,00	1.058,76	1.079,94	1.101,53	1.123,56
Alquiler		9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Disponibilidad Bruta (1 - 2)		89.464,66	96.430,86	103.702,48	111.292,55	119.214,64
IVA (13%)		23.860,78	24.855,77	25.892,26	26.971,97	28.096,70
Impuesto a las transacciones IT (3%)		5.506,33	5.735,95	5.975,14	6.224,30	6.483,85
Impuesto a las Utilidades (25%)		22.366,16	24.107,72	25.925,62	27.823,14	29.803,66
Impuestos nacionales		51.733,28	54.699,44	57.793,02	61.019,40	64.384,21
Depreciación		8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00
Disponibilidad Neta	-138.052	29.076,38	33.076,43	37.254,47	41.618,15	46.175,43

Fuente: Elaboración propia

Es muy importante aclarar que, el siguiente análisis se lo realiza en un escenario de probabilidad **normal**, sin embargo con el fin de corroborar su rentabilidad, se realiza el análisis en un escenario **optimista y pesimista**, los mismo se encuentran elaborados en Anexos.

5.4.2. INDICADORES FINANCIEROS.

5.4.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN).

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada. La inversión será aconsejable si su VAN es positivo, en el caso de un VAN negativo el proyecto se posterga o se rechaza, hasta que se determinen variables que pueden igualar o incrementar el VAN.

Dentro del proyecto que se presenta la tasa de corte asciende al 8.5%, tasa que es tomada como indicador dentro de los estados financieros que se manejan la Banca Nacional.

Para hallar el VAN como se menciona anteriormente se utiliza una tasa de corte del 8.5% anual del mismo modo se utiliza la siguiente forma:

$$VAN = -1 + \frac{FC_1}{(1+I)^1} + \frac{FC_2}{(1+I)^2} + \frac{FC_3}{(1+I)^3} \dots \dots \dots \frac{FC_{10}}{(1+I)^{10}}$$

- FC_t es el flujo de caja en el periodo t.
- I es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- n es el número de períodos considerado.

Reemplazando los datos de la fórmula tenemos que el Valor Actual Neto para el proyecto es de 144.801,62 vale decir que el proyecto alcanzará una rentabilidad que está por encima de la tasa de descuento o actualización. Una

vez recuperadas las inversiones y cubiertos los costos de operación, es decir que la utilidad es mayor a la tasa de rendimiento mínimo esperada.

$$\text{VAN} = 144.801,62$$

5.4.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).

Esta tasa servirá como base en la determinación del interés que generará la inversión, este cálculo determina la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos sin incurrir en futuros fracasos financieros, dicho valor en términos porcentuales es el siguiente:

$$\text{T.I.R.} = 10\%$$

Se realizó el análisis anterior para obtener el verdadero porcentaje de interés que podría generar la implementación del proyecto por cada unidad monetaria obtenida.

El resultado obtenido de TIR = 10% significa que el proyecto en la ciudad de Sucre es factible.

Para sustentar, la TIR se parte del análisis de comparación con una tasa mínima o tasa de corte, la cual es proporcionada por el Banco Central De Bolivia, la misma asciende a un porcentaje del 8.5%.

De acuerdo a los resultados reflejados en el cálculo de la TIR, se puede apreciar que supera a la tasa de corte de manera considerable, lo cual nos lleva a deducir que el proyecto es viable, ya que con la implementación del presente proyecto se podrá obtener una rentabilidad superior a la proporcionada por una inversión libre de riesgo como ser los depósitos a plazo fijo.

5.4.3. ANÁLISIS FINANCIERO DE ESCENARIOS

Para realizar este análisis se observan tres escenarios; Optimista, probable y pesimista, donde se afectan las proyecciones de ventas y gastos de operación.

CUADRO Nro. 38
VALORACIÓN DE ESCENARIOS FINANCIEROS

Criterio de valoración	Escenario más probable	Escenario optimista	Escenario pesimista
Valor Actual Neto (VAN)	144.801,62	178.862,45	84.118,61

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.1. ESCENARIO MÁS PROBABLE

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, se puede apreciar claramente que este escenario nos presenta una situación en la que podemos calificar como viable, ya que nos presenta una ganancia aceptable.

Por lo tanto, si la empresa logra mantener este nivel de ventas al final del periodo de cinco años, la empresa percibirá ganancias satisfactorias y además habrá recuperado su inversión.

5.4.3.2. ESCENARIO OPTIMISTA

Atreves del análisis de este escenario, se puede deducir, que se cuenta con grandes beneficios en los grandes volúmenes de venta.

En las condiciones mas optimas, el proyecto presenta expectativas muy alta, para el criterio de evaluación, por lo que teniendo un escenario como este se aceptaría totalmente el proyecto, sin embargo cabe recordar que es muy difícil que se mantengan estos altos niveles de atenciones, (ventas), ya que diferentes factores podrían afectar en estos niveles de venta. *(El desarrollo del ejercicio en los escenarios optimista y pesimista se encuentra en Anexos).*

5.4.3.3. ESCENARIO PESIMISTA

Para este análisis, se considera la peor situación a la que la empresa se podría enfrentar, Se toma en cuenta los volúmenes de venta del servicio histórico, de la empresa.

Al mantener un volumen de ventas tan bajos y un alto nivel de costos variables, los resultados de la evaluación económica, se ve completamente distorsionado, puesto que si esta situación se mantuviera, se obtendrían pérdidas y no se recuperaría la inversión.

Es importante destacar que tanto el escenario optimista como el pesimista, son muy extremos para basar nuestra decisión en ellos.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

- Los indicadores de evaluación obtenidos en el presente estudio permiten afirmar que el proyecto, es totalmente FACTIBLE.
- Es importante destacar que tanto el escenario optimista como el pesimista son muy extremos para basar la decisión de inversión en ellos, por lo tanto no enfocamos a los resultados del escenario mas probable.
- Los servicios que ofrecerá la empresa "Corporación Estética Clínica" se constituyen en una nueva alternativa para aquellas personas insatisfechas con el servicio brindado en otras clínicas, centros o consultorios dentales.
- La población asentada en la ciudad Sucre, se constituirá en el mercado meta principal para la comercialización de los servicios que ofrece la "Corporación estética clínica".
- La elección de la ciudad de Sucre para la implementación de este proyecto, se encuentra plenamente justificada, tomando en cuenta la presencia de una cantidad considerable de demanda insatisfecha del mercado.
- Por último se, puede concluir que, se han logrado alcanzar todos los objetivos planteados en el presente proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES.

- La principal recomendación para el proyecto es que al demostrar una gran factibilidad y utilidad neta es que se implemente el proyecto bajo la supervisión del administrador de la empresa.
- De acuerdo a los datos obtenidos sobre la predisposición de la población tomada en cuenta como consumidores, se recomienda implementar mayores canales de información.
- Se recomienda en lo posterior, realizar las gestiones correspondientes, con el fin de obtener, una certificación de calidad, reconocida nivel local y nacional.
- Se recomienda, optimizar los recursos económicos, en el sentido de generar relaciones estables y duraderas con los proveedores de los insumos.
- A si mismo se recomienda adquirir insumos y materiales de alta calidad, puesto que por razones obvias, este es un factor importante, en los estándares de calidad de oferta del servicio de la empresa "corporación Estética Clínica"
- Se recomienda realizar estudios de mercado de manera, periódica, con el fin de contar con la información pertinente y oportuna, respecto a las condiciones y cambios que pueda sufrir el mercado.
- Se recomienda, realizar cursos de actualización constante, tanto a nivel administrativo como técnico, para estar siempre a la vanguardia en la tecnología empleada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto, (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Interamericana: séptima edición, de McGraw-Hill.
2. Robbins Stephen Y Coulter Mary, (2005), *Administración*, Octava edición, educación.
3. Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, (2006), *Administración*, Novena Edición, Pearson educación.
4. Koontz Harold y Weihrich Heinz, *Administración un perspectiva global*, (2004), 12a. Edición de, McGraw-Hill interamericana.
5. Triado, Aparicio Y Jaría, Elasm, (2002), *Administración de la empresa*, McGraw Hill.
6. [Http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/teorico/ao_8porter2](http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/teorico/ao_8porter2), *la cadena de valor y la ventaja competitiva*, acceso 22 feb. 2014.
7. Ryam w, (2001), *guía básica para la actividad de Marketing*, Perú: Ediciones Deusto; 2001.
8. [Http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm); *Gestión Empresarial*; en línea acceso 06 febrero 2014
9. Balanko g, (2007), *Como preparar un plan de negocios exitosos*. México: mcgraw-hill/interamericana editores, 2007.
10. Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong (2002). *Principles of marketing*, 3ª edición europea edición. Prentice Hall.
11. [Http: //www.monografias.com](http://www.monografias.com), *Gestión administrativa de una empresa comercial*, 2 de marzo de 2014.

ANEXOS

1. ANÁLISIS DE ESCENARIO

1.1. ANÁLISIS FINANCIERO EN EL ESCENARIO OPTIMISTA

CUADRO Nro. 39
ESTIMACIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS EN EL ESCENARIO ÓPTIMO

ESPECIALIDAD	%	PRECIO	DEMANDA PROYECTADA					INGRESOS PROYECTADOS				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORTODONCIA ESTÉTICA	55%	28,99	2948	3014	3082	3151	3222	85504	87420	89378	91380	93427
PRÓTESIS DENTAL	44%	37,98	2359	2412	2466	2521	2577	89632	91640	93693	95791	97937
IMPLANTOLOGÍA	1%	430,00	54	55	56	57	59	23051	23568	24096	24635	25187
TOTAL	100%		5361	5481	5604	5729	5857	198188	202627	207166	211806	216551

Fuente: Elaboración propia

CUADRO Nro. 40
FLUJO DE CAJA EN EL ESCENARIO ÓPTIMO

	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO					
	INVERSIÓN					
Detalle		1	2	3	4	5
1 Ingresos						
Ingresos por tratamientos		198.187,72	202.627,13	207.165,98	211.806,49	216.550,96
Total Ingresos		198.187,72	202.627,13	207.165,98	211.806,49	216.550,96
2 Gastos de operación	138.052	84.671,82	91.260,66	91.891,87	92.535,71	93.192,42
Sueldos y salarios		52.920,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00
Incentivos al personal		810,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Promociones y publicidad		8.035,20	8.195,90	8.359,82	8.527,02	8.697,56
Misceláneos		13.332,42	13.599,07	13.871,05	14.148,47	14.431,44
Servicios básicos		934,20	952,88	971,94	991,38	1.011,21
Alquiler		8.640,00	8.812,80	8.989,06	9.168,84	9.352,21
Disponibilidad Bruta (1 - 2)		113.515,90	111.366,47	115.274,11	119.270,79	123.358,54
IVA (13%)		25.764,40	26.341,53	26.931,58	27.534,84	28.151,62
Impuesto a las transacciones IT (3%)		5.945,63	6.078,81	6.214,98	6.354,19	6.496,53
Impuesto a las Utilidades (25%)		28.378,98	27.841,62	28.818,53	29.817,70	30.839,63
Impuestos nacionales		60.089,01	60.261,96	61.965,08	63.706,74	65.487,79
Depreciación		8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00
Disponibilidad Neta	-138.052	44.771,89	42.449,51	44.654,02	46.909,05	49.215,75

Fuente: Elaboración propia

1.2. ANÁLISIS FINANCIERO EN EL ESCENARIO PESIMISTA

**CUADRO Nro. 41
ESTIMACIÓN DE INGRESOS PROYECTADOS EN EL ESCENARIO PESIMISTA**

ESPECIALIDAD	%	PRECIO	DEMANDA PROYECTADA					INGRESOS PROYECTADOS				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ortodoncia estética	55%	28,99	2458	2560	2667	2778	2894	71279	74251	77347	80573	83933
Prótesis dental	44%	37,98	1966	2048	2134	2223	2315	74720	77836	81081	84462	87984
Implantología	1%	430,00	45	47	48	51	53	19216	20018	20852	21722	22628
Total	100%		4469	4655	4849	5052	5262	165215	172104	179281	186757	194545

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO Nro. 42
FLUJO DE CAJA EN EL ESCENARIO PESIMISTA**

	AÑOS DE FUNCIONAMIENTO					
	INVERSIÓN					
Detalle		1	2	3	4	5
1 Ingresos						
Ingresos por tratamientos		165.214,59	172.104,04	179.280,78	186.756,79	194.544,54
Total Ingresos		165.214,59	172.104,04	179.280,78	186.756,79	194.544,54
2 Gastos de operación	138.052	103.487,78	98.274,14	99.045,62	99.832,53	100.635,18
Sueldos y salarios		64.680,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00	58.800,00
Incentivos al personal		990,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Promociones y publicidad		9.820,80	10.017,22	10.217,56	10.421,91	10.630,35
Misceláneos		16.295,18	16.621,08	16.953,51	17.292,58	17.638,43
Servicios básicos		1.141,80	1.164,64	1.187,93	1.211,69	1.235,92
Alquiler		10.560,00	10.771,20	10.986,62	11.206,36	11.430,48
Disponibilidad Bruta (1 - 2)		61.726,81	73.829,90	80.235,16	86.924,25	93.909,36
IVA (13%)		21.477,90	22.373,52	23.306,50	24.278,38	25.290,79
Impuesto a las transacciones IT (3%)		4.956,44	5.163,12	5.378,42	5.602,70	5.836,34
Impuesto a las Utilidades (25%)		15.431,70	18.457,48	20.058,79	21.731,06	23.477,34
Impuestos nacionales		41.866,04	45.994,12	48.743,71	51.612,15	54.604,47
Depreciación		8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00	8.655,00
Disponibilidad Neta	-138.052	11.205,77	19.180,78	22.836,44	26.657,11	30.649,89

Fuente: Elaboración propia

2. ROL DE FUNCIONES

Las funciones que a continuación se detallan se han agrupado basándose en la naturaleza de las mismas y la jerarquía tomando en cuenta las líneas de mando.

2.1 DIRECTORIO EJECUTIVO

➤ **RELACIÓN DE AUTORIDAD:**

Máxima autoridad, no tiene dependencia.

Integrado por: Gerencia general.

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

El directorio ejecutivo es el órgano de rango Superior, de carácter ejecutivo el cual tiene a cargo la dirección y orientación de la política general de la empresa.

➤ **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- b) Proponer las mociones que consideren de interés para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- c) Establecer los elementos normativos y directrices que orienten al óptimo desarrollo de la Corporación Estética Clínica.
- d) Procurar el respeto a los derechos, cumplimiento de los deberes y propiciar el cumplimiento de las mejores prácticas de ética profesional.
- e) Fomentar el establecimiento de justas y eficientes relaciones laborales entre sus funcionarios.
- f) Representar a la empresa en cualquier actividad que los demás miembros del directorio ejecutivo encomienden.

- g) Efectuar reuniones, ordinarias y extraordinarias si el caso lo amerita, con el fin de evaluar y analizar la situación actual de la empresa y tomar decisiones, respecto a las políticas de acción mas adecuadas.

2.2 GERENTE GENERAL

➤ RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Depende de: Directorio ejecutivo
2. Integrado por: Unidad administrativa, Contable, médica, Recursos Humanos, Marketing y Suministros.

➤ FUNCIÓN GENERAL

Planificar, organizar dirigir y controlar las actividades administrativas y lograr que la clínica cuente con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, así como del mantenimiento para el cumplimiento de sus objetivos.

➤ FUNCIONES ESPECÍFICAS.

- a) Proponer políticas, objetivos, normas de la gestión y asignación de recursos humanos, materiales y financieros con base al presupuesto empresarial, así como en los procesos planificación, organización, financiamiento y logística correspondiente.
- b) Gestionar para que se realicen estudios sobre necesidades de reparación, ampliación o remodelaciones de la empresa.
- c) Establecer y ejecutar las actividades de soporte logístico, asepsia, seguridad, mantenimiento y servicios generales.
- d) Supervisión y control de personal.
- e) Ejecución del proceso de pagos al personal.
- f) Supervisión y control de servicios contratados.
- g) Aprobación de cotizaciones y/o compras de medicamentos, materiales, equipos y otros a proveedores.
- h) Participar en reuniones de las diferentes unidades.

- i) Revisar y aprobar informes de entrada y salida de materiales de la C.E.C.
- j) Participar en el reclutamiento y selección del personal de nuevo ingreso
- k) Desarrollar los procesos de evaluación periódica respecto al desempeño y cumplimiento de las tareas de los demás miembros del equipo de trabajo, con el fin de preservar altos estándares de calidad en la atención y servicio al cliente.
- l) Ejecución del presupuesto, durante la operación empresarial, priorizando la optimización de recursos previamente aprobados por el directorio ejecutivo de la clínica "Corporación Estética Clínica".
- m) Llevar un control detallado de las facturas pendientes de pago, de acuerdo a un cronograma y condiciones establecidas.
- n) Llevar un control y archivo de facturas canceladas.
- o) Llevar un control detallado del estado de ingresos y egresos económicos.
- p) Realizar los pagos puntuales de los servicios de electricidad, servicio de internet, agua y teléfono.
- q) Llevar un control de ingresos y egresos de caja chica para los gastos menores e imprevistos de la clínica " corporación Estética Clínica".
- r) Coordinar excepcionalmente los permisos del personal.

2.3 ODONTÓLOGO COORDINADOR

➤ RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Depende de: Junta Directiva
2. Integrado por: unidad implantología, ortodoncia, odontología general, Tratamientos Auxiliares

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las diferentes actividades realizadas por el personal a su cargo así como evaluar los resultados obtenidos por éstos, mediante análisis de informes.

➤ **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Organizar los puestos bajo su responsabilidad de la empresa.
- b) Planificar con los odontólogos de las diferentes especialidades las normas y procedimientos correspondientes a las actividades de cada uno de ellos.
- c) Velar por cumplimiento de las normas y reglamentos del personal bajo su responsabilidad.
- d) Supervisar que al paciente se le brinde atención integral.
- e) Realizar reuniones periódicas con el personal bajo su cargo.
- f) Informar permanentemente al gerente general de las actividades desarrolladas en el área médica.
- g) Representar a la institución en eventos que sean de su competencia.
- h) Coordinar horarios con personal del área técnica.
- i) Coordinar excepcionalmente los permisos del personal.
- j) Llevar un control de Inventario de los Equipos, Instrumental y Materiales consumibles de la clínica.

2.3. CONTADOR.

➤ **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

- 1. Depende de: Gerente general
- 2. Integrado por: Directorio ejecutivo, Gerencia general, secretaría

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

Responsable del manejo eficiente del recurso financiero y de la aplicación correcta del sistema contable de modo que refleje transparencia en las

operaciones de la empresa, así como la elaboración y presentación de estados financieros al directorio ejecutivo y otras instancias que lo requieran.

➤ **FUNCIONES ESPECÍFICAS.**

- a) Registro de operaciones y revisión de movimientos contables de la institución.
- b) Coordinar con la unidad de Recursos Humanos para el pago de sueldos y salarios.
- c) Elaboración de planilla de pago para el personal
- d) Mantener al día todos los libros contables de ley.
- e) Conciliaciones bancarias.
- f) Generar información contable para toma de decisiones.
- g) Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- h) Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- i) Contar con manuales de procedimientos contables.

2.4. ASESOR LEGAL

➤ **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

1. Depende de: Gerente general

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

Asesorar a la empresa en materia legal y jurídica, de acuerdo a los requerimientos, para garantizar que todas las actividades de la empresa se enmarquen dentro de la normativa legal vigente.

➤ **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- a) Asesorar la revisión y actualización permanentemente de las disposiciones legales reglamentarias vigentes en materia sanitaria y administrativa.
- b) Asesorar en la elaboración y revisión de convenios y acuerdos que celebre la empresa con entidades externas a la misma.

- c) Participar y asesorar en las distintas comisiones y comités de trabajos de la empresa.
- d) Divulgar y mantener actualizado de la legislación sanitaria vigente.

2.5. SECRETARIA - RECEPCIONISTA

➤ RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Depende de: Gerente general
2. Integrado por: Directorio ejecutivo, Gerencia general, secretaría

➤ FUNCIONES ESPECIFICAS

- a) Llevar un inventario de los libros en el consultorio.
- b) Abastecer normalmente materiales de lectura en la sala de espera.
- c) Atender el teléfono con prontitud, cortesía y brevedad en las conversaciones. Deberá tener siempre presente que el primer contacto que los pacientes establecen con el consultorio es a través de ella. Al hablar con los pacientes, ella nos está representando.
- d) Señalar las futuras citas de los pacientes con claridad respecto al día y la hora. Debe entregar a todos los pacientes una tarjeta para evitar confusiones en las personas.
- e) Asesorar al cliente de los servicios y productos que ofrece la empresa, cumpliendo los protocolos de servicios determinados por la clínica "Corporación Estética Clínica.
- f) Mantener en orden el archivo de historias del paciente, controlando que siempre tengan los datos de filiación debidamente llenados y con la información al día.
- g) Retirar del archivo, las historias de los pacientes a ser atendidos al día siguiente, así como las fichas de los pacientes de emergencia y se entregará al asistente.
- h) Mantener un adecuado stock de folletos informativos y/o educativos y entregar a los pacientes, de acuerdo a sus necesidades.

- i) Coordinar excepcionalmente los permisos del personal con el administrador de la empresa.
- j) Controlar el orden físico de los ambientes.

2.6. ODONTÓLOGOS ESPECIALISTAS - GENERAL

➤ RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Depende de: Odontólogo coordinador
2. Integrado por: Especialistas, asistentes de odontología y de limpieza.

➤ FUNCIONES ESPECIFICAS

- a) Encargados de atender y orientar a los clientes que acuden a la clínica, atender cualquier necesidad o inquietud que pueda surgir.
- b) Deberá asesorar al cliente de los servicios y productos que mejor se adaptan a sus necesidades y además de cumplir con los protocolos de servicios marcados por la empresa.
- c) Realizar los procedimientos y/o tratamientos adecuados, priorizando conservar los altos estándares de calidad, como una política de la empresa.
- d) Predisposición a ayudar a los pacientes y que el servicio que ofrezcan siempre sea de calidad, mostrando responsabilidad, cordialidad y cortesía.
- e) Participar activamente de las reuniones, de acuerdo a convocatoria del coordinador y/o del gerente general.

2.7. ASISTENTE DENTAL

➤ RELACIÓN DE AUTORIDAD

1. Depende de: Odontólogo coordinador
2. Integrado por: Especialistas, asistentes de odontología y de limpieza.

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

Cada odontólogo deberá establecer las pautas de trabajo del técnico dental, las que estarán directamente relacionadas con la metodología técnica de acuerdo al tipo de actividades profesionales que se realicen.

➤ **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- a) Actualizar los listados diarios de pacientes.
- b) Repasar las listas con el doctor al inicio del día.
- c) Preparar los expedientes clínicos.
- d) Ordenar y limpiar cubículos.
- e) Asistir al doctor en los procedimientos clínicos.
- f) Limpiar y clasificar los instrumentos.
- g) Preparar instrumentos.
- h) Esterilizar por autoclave o medios químicos.
- i) Verificar la limpieza y desinfección de todas las áreas del consultorio.
- j) Manejar el orden y limpieza en horarios libres.

2.8. AUXILIAR DE LIMPIEZA

1. Depende de: Secretaría

➤ **FUNCIÓN GENERAL**

Se encarga de que la instalación en su integridad de la "Corporación Estética Clínica" se mantenga impecable en cada una de sus áreas.

3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CLÍNICA



Fuente: Google earth

CUESTIONARIO

1. ¿CUAL ES EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE USTED LE ASIGNA A SU ASPECTO BUCO - DENTAL?

MUCHA

POCA

NADA

2. ¿CONOCE USTED LOS TRATAMIENTO Y/O SERVICIOS, RESPECTO A LA ODONTOLOGÍA ESTÉTICA?

SI CONOZCO

NO CONOZCO

3. ¿SI CONOCIERA UNA CLINICA QUE OFRESCA LOS SERVICIOS DE ODONTOLOGIA ESTETICO INTEGRAL, ESTARIA DISPUESTO A COMPRAR DICHS SERVICIOS?

SI CONOZCO

NO CONOZCO

4. ¿ESTARIA DISPUESTO USTED, A PAGAR POR UN SERVICIO DE ODONTOLOGIA ESTETICA INTEGRAL, CON UN ALTO ESTANDAR DE CALIDAD?

SI

NO

5. ¿CON QUE FRECUENCIA USTED VISITA AL DENTISTA?

CADA SEMANA

CADA MES

CADA AÑO

CADA DOS AÑOS

CADA QUE LO NECESITO NUNCA

6. ¿CUANDO ASISTE AL DENTISTA LE MOLESTA EL TIEMPO DE ESPERA ANTES DE SER ATENDIDO?

SI

NO

7. ¿SE SIENTE USTED SATISFECHO POR EL TRATO DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE ODONTOLOGÍA?

SI

NO

8. ¿CONSIDERA USTED QUE HA RECIBIDO UN SERVICIO DE ODONTOLOGÍA EQUIVALENTE AL MONTO QUE USTED HA PAGADO POR DICHO SERVICIO?

SI

NO

GRACIAS...

FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL			
CORPORACIÓN ESTÉTICA CLÍNICA			DÍA
			MES
			AÑO

1 Datos del evaluado			
Nombre completo:		Cédula:	
Cargo:			

2 Datos del evaluador			
Nombre completo:		Cédula:	
Cargo:			
3 Periodo de Evaluación			
Ordinaria:			
Desde:		Hasta:	

Los factores a evaluar, van orientados, no sólo hacia la evaluación del desempeño laboral, sino que pretenden evaluar simultáneamente las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del empleo.

Responsabilidades asignadas para el desarrollo del proceso:	
Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el desarrollo de las actividades propias de su empleo y las asignadas para el desarrollo de proyectos especiales:	Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad
Competencias relacionadas con el desempeño del empleo	
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales.	
Observaciones:	
PLANEACIÓN: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.	
Observaciones:	

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo.
Observaciones:
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.
Observaciones:
RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución.
Observaciones:
APERTURA AL CAMBIO: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.
Observaciones:
ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO: Preocupación por actuar de acuerdo a estándares de profesionales, darle un toque profesional a todo lo que se hace.
Observaciones:
4. Aspectos positivos del evaluado:
5. Aspectos por mejorar:
6. Observaciones generales:

4 Firmas	
Evaluado:	_____
Evaluador:	_____