



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE
SALUD**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

TEMA:

Plan de negocios para la innovación y expansión de la clínica de especialidades odontológicas “Art Smile”

AUTORA:

Gabriela Alejandra Calderon Egas

TUTORA:

PhD. Cristina Pérez

Agosto 2022

Índice:

RESUMEN EJECUTIVO:	3
ABSTRACT	5
CAPITULO I: ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	7
Introducción	7
Análisis de la Situación actual de gestión Gerencial:	9
Oferta y demanda de servicios:	9
Análisis geoespacial y geopolítico	10
Oferta de servicios:.....	10
Población atendida	12
Demanda de servicios insatisfecha.....	12
Planteamiento del problema:	13
Justificación:	13
Objetivos:.....	14
Objetivo General:	14
Objetivos Específicos:.....	14
Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	15
CAPITULO II: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS DE DATOS	16
Metodología:.....	16
Herramientas para la recogida de Información:.....	16
Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Clínica de Especialidades Odontológicas Art Smile.....	16
Gestión Gerencial de la Dirección	16
Gestión estratégica de Marketing	17
Gestión Administrativa y de recursos humanos:.....	18
Gestión Financiera.....	19
Gestión operativa, abastecimientos y logística:	20
Gestión de los servicios de la clínica:	21
CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	22
Planteamiento estratégico:	22
Análisis del Entorno Social	22
Análisis de la industria odontológica:	23
Análisis FODA	24

Cadena de valor de la organización.....	26
Planificación Estratégica:	27
Plan de Gestión Gerencial Propuesta de solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial	30
Gestión de Marketing	30
Plan de operaciones:	34
Plan financiero: Estudio de factibilidad del proyecto	38
CAPITULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	43
Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial:.....	43
Conclusiones:	44
Recomendaciones:	44
Bibliografía.....	45
Anexos	46

RESUMEN EJECUTIVO:

La profesión de la odontología se ha venido desarrollando en el Ecuador hace varios años atrás y siendo su ente rector el Ministerio de Salud Pública, la oferta y demanda de los servicios se desarrolla en la red pública de salud que ofrecen sobre todo servicios preventivos y de odontología general y la red privada complementaria, la cual , en el momento actual se encuentra sobre ofertada por profesionales odontólogos que al tener posibilidades limitadas para ejercer su profesión en el servicio público se ven en la obligación de abrir sus consultorios para realizar su práctica privada.

La consecuencia de un mercado abarrotado de competencia ha ocasionado que debido a la falta de conocimientos e información de la administración de servicios de salud los odontólogos se vean enfrentados en una competencia desleal que se centra sobre todo en precios.

El objetivo del siguiente estudio es crear un plan de negocios para una Clínica odontológica en la ciudad de Riobamba que le permita crear una identidad innovadora en el mercado y que le permita diferenciarse de su competencia aplicando los conocimientos de la gestión gerencial.

Art Smile es una clínica de especialidades odontológicas con más de cinco años de experiencia y más de 800 pacientes atendidos, que abrió sus puertas inicialmente en el Distrito Metropolitano de Quito, y a continuación en la ciudad de Riobamba, pero debido a la crisis sanitaria por la pandemia del COVID 19 sumado a otros problemas administrativos se vio en la obligación de terminar sus actividades en Quito.

En la actualidad continúa prestando sus servicios de odontología general y especializada a la población Riobambeña, su segmento de mercado debido a sus características empresariales, son ejecutivos de clase media preocupados por su apariencia física y salud oral y la de sus familias, se diferencia por ofrecer un servicio integral a todos sus pacientes con tratamientos innovadores, en horarios flexibles, en un ambiente cómodo y comfortable.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Crear un plan de marketing que exponga al público los valores y esencia de la empresa
- Buscar estrategias operativas para poder dar un mejor servicio a los pacientes
- Elaborar un plan financiero que permita ofrecer estabilidad económica a la empresa y la posibilidad de expansión de esta.

Para lo cual se usó el método cualitativo, basado principalmente en la observación y en documentos históricos de la empresa y se analizó la gestión gerencial de la dirección, la gestión administrativa y de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión operativa, abastecimiento y logística y la gestión de los servicios de la clínica y se planificó estrategias basadas en el entorno social donde se desarrolla la empresa considerando las fortalezas y debilidades de la clínica y su cadena de valor.

Al final del estudio se creó un plan de negocios que pone en claro las acciones necesarias para la innovación y expansión de la clínica de especialidades odontológicas Art Smile, se estableció un plan de marketing con el fin de acercar al público objetivo y que permita diferenciar a la empresa en el mercado, además se creó estrategias operativas para el buen funcionamiento de la empresa y un mejor entendimiento de sus componentes para poder perfeccionar el trabajo en equipo. Y finalmente al crear el plan financiero se proyectó el valor de las ventas necesarias para que el negocio sea económicamente rentable ofreciendo estabilidad y la posibilidad de una expansión futura de la empresa.

ABSTRACT

Dentistry career has developed in Ecuador several years ago and being its governing body the Ministry of Public Health, the supply and demand of services is developed in the public health network that offers mostly, preventive services, general, and the complementary private dentistry services, which at the present time, is over-offered by dental professionals who are having limited possibilities to practice their profession in the public service, are forced to open their offices to carry out their private practice.

The outcome of a market crowded with competition has caused that, due to the lack of knowledge and information of the health services administration, dentists are faced with unfair competition that focuses mainly on prices.

The objective of the following study is to create a business plan for a dental clinic in Riobamba city to create an innovative identity in the market and that allows it to differentiate itself from its competition by applying the knowledge of managerial management.

Art Smile is a dental specialty clinic with more than five years of experience and more than 800 patients treated, which initially opened its doors in the Metropolitan District of Quito, and then in the city of Riobamba, but due to the health crisis caused by COVID 19 pandemic added to other administrative problems was forced to end its activities in Quito.

In the present, it continues to provide its general and specialized dentistry services to the “Riobambeña” population, its market segment due to its business characteristics, they are middle-class executives concern about their physical appearance and oral health and of their families, it differentiates itself by offering a comprehensive service to all its patients with innovative treatments, at flexible hours, in a cozy and comfortable ambience.

Specific study objectives:

- Create a marketing plan that exposes the values and essence of the company to the public.
- Search for operational strategies to provide better service to patients
- Elaborate a financial plan that allows the economic stability to the company and the possibility of its expansion.

For which the qualitative method was used, based mainly on observation and historical documents of the company and the managerial management of the direction, administrative and human resources management, financial management, operational management, supply, and logistics were analyzed. and the management services of the clinic and strategies were planned based on the social environment where the company is developed, considering the strengths and weaknesses of the clinic and its value chain.

At the end of the study, a business plan was created that clarifies the necessary actions for the innovation and expansion of the Art Smile dental specialty clinic, a marketing plan was established to approach the target audience and to differentiate the company in the market, in addition, operational strategies were created for the proper functioning of the company and a better understanding of its components in order to improve teamwork. And finally, when creating the financial plan, the value of sales necessary for the business to be economically profitable was projected, offering stability and the possibility of a future expansion for the company.

CAPITULO I: ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción

Leal (2016) indica que en el transcurso del tiempo la profesión Odontológica ha tenido una dinámica social desarrollando gran cantidad de funciones, hasta llegar al escenario actual en donde la investigación y el servicio son una prioridad.

Según datos históricos la odontología en el Ecuador se desarrolló alrededor de los centros poblacionales más grandes, principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. (Palomeque, 2018, pág. 39). En el año 1967 el Ministerio de Salud Pública estableció la División Nacional de Salud Bucal y sentaron las directrices para las Normas de Servicios de Odontología. En el año 2008 el MSP procedió a la actualización y elaboración de Normas y Procedimientos de Atención de Salud Bucal para el primer nivel de atención dentro del Modelo de Atención Integral (MSP, 2012, págs. 24-30), que promueve el mejoramiento de la salud bucodental para la población ecuatoriana, contribuyendo a un mejor manejo de la odontología y una atención de calidad que beneficie a toda la población.

La oferta y demanda de los servicios odontológicos se desarrolla por lo general en la red pública de salud y en la red privada complementaria siendo esta última la más ofertada, probablemente porque la odontología en los servicios de salud pública se limita a ofrecer servicios primarios de atención por lo que la oferta de trabajos en estas entidades para los odontólogos es muy limitada.

Por otro lado, la red privada complementaria integrada por clínicas y consultorios odontológicos en la que sus profesionales ejercen servicios que van desde odontología general hasta la especializada.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda mantener una relación de un odontólogo por 3500 habitante (Prieto, 2022, pág. 01), y según cifras del INEC hasta el año 2018 existían 3,12 odontólogos por cada 10000 habitantes (INEC, 2020, pág. 06), es decir 1 odontólogo por cada 3205 ecuatorianos aproximadamente, en la actualidad aún que no existen datos precisos, sin embargo, se considera que la cifra de profesionales de la salud oral se ha triplicado debido al aumento de Instituciones de educación superior que ofertan esta carrera, por lo que las clínicas odontológicas se enfrentan a un mercado

altamente competitivo cuya oferta dental presenta varios inconveniente debido al libre mercado, la competencia masiva, desleal, la tenencia exclusiva de tecnología y la ausencia de organismos de control. (Tutiven, 2017, pág. 16)

Esto sumado a la limitación en la demanda de servicios dentales, que es determinada por factores socioculturales, económicos (Diaz, 2020, pág. 02) enfrenta a un escenario comprometedor a la clínica en estudio que exige implementar herramientas precisas basadas en la administración de servicios de salud y que busca una marcada ventaja en relación con otros competidores que siguen enfrentando una lucha desenfrenada de precios y promociones sin tomar en cuenta procesos ni costos de una manera profesional para sus empresas.

El objetivo principal de este estudio busca la innovación y expansión de la clínica de especialidades odontológicas “Art Smile” para llegar a más clientes y posteriormente recuperar el mercado perdido debido al cierre de su sucursal en la ciudad de Quito.

Análisis de la Situación actual de gestión Gerencial:

Art Smile es una clínica de Especialidades Odontológicas del II nivel de atención (MSP, 2009, pág. 11), legalmente constituida, comprometida con la seguridad y la completa satisfacción de sus pacientes.

Abrió sus puertas por primera vez en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, el 02 de enero del año 2017, con el objetivo de realizar diagnóstico de problemas dentales, control y prevención de enfermedades bucales y todo tipo de tratamiento de odontología general, preventiva y de especialidad, permitidos por las leyes ecuatorianas, que son acordes con el objetivo social y convenientes para su cumplimiento

El 5 de febrero del año 2018 se logró la apertura de una sucursal en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Lamentablemente, debido a la crisis sanitaria ocurrida en el año 2020 que imposibilitó a los odontólogos trabajar por más de tres meses y posteriormente tomar medidas extremas de protección con la consiguiente repercusión económica, se vio en la necesidad de cerrar la clínica del Distrito Metropolitano de Quito y disminuir la cantidad de equipos optando en el momento actual por trabajar únicamente en la sucursal de Riobamba.

Oferta y demanda de servicios:

Desde varios años atrás el sector de la Odontología viene pasando por cambios significativos de su escenario competitivo. Estos cambios se evidencian por el crecimiento lento de la demanda y por el aumento exagerado de profesionales odontólogos como lo expuesto anteriormente, por la sobreoferta de la carrera de odontología, sumado a la introducción en el mercado de agentes externos como empresas aseguradoras y cadenas de salud que trabajan a nivel nacional.

El resultado de todo esto es que cada vez existe más oferta y, en proporción, menos demanda, lo cual se traduce en un menor número de pacientes y de ingresos por odontólogo.

A pesar de todo esto, no se puede ignorar la necesidad de la población en general de contar con tratamientos odontológicos por lo menos una vez en su vida, lo que obviamente se

traduce en que cualquier individuo es un potencial paciente para las clínicas odontológicas.

El mayor problema de la demanda es la falta de concientización a la población de la importancia de mantener una buena salud oral, una tarea pendiente por parte de la clase odontológica al no poder transmitir esta necesidad y también un concepto que ha ignora el gobierno, que cada vez aporta menos recursos para este importante y vital tema.

Es por este motivo por el cual las clínicas odontológicas primeramente deben ser conscientes de la importancia de la odontología en la sociedad, para no minimizarse y caer en competencias absurdas de precios, además capacitar a los pacientes sobre los beneficios de tener una salud oral integral y finalmente buscar un mercado objetivo donde este mensaje pueda ser escuchado, entendido y puesto en práctica.

Análisis geoespacial y geopolítico

Actualmente Art Smile está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, capital provincial, cuya población está integrada en su mayoría por población mestiza seguida por indígena, su disposición geopolítica permite que exista facilidad de movilización de zonas aledañas como Guano, Chambo, Penipe entre otros pueblos cuyos habitantes viene a la ciudad de Riobamba en búsqueda de tratamientos de salud.

Art Smile desarrolla sus actividades exactamente en la parroquia Lizarzaburu en la Av. Unidad Nacional y Bolivia hace aproximadamente un año, está situada en el sector centro norte de la ciudad, cerca de la zona comercial, y con varias líneas de transporte público a la puerta. La competencia por el sector ha aumentado drásticamente teniendo en la actualidad cuatro clínicas de competencia directa pues ofrecen servicios similares a los de la cartera de Art Smile.

Oferta de servicios:

Entre los tratamientos que brinda la clínica odontológica constan: tratamientos de odontología preventiva, restauraciones dentales, blanqueamiento dental, endodoncias, exodoncias, tratamientos periodontales, prótesis dentaria, cirugías orales, ortodoncias,

estética dental y todo tipo de tratamiento de odontopediatría, siendo sus tratamientos estrella los diseños de sonrisa y prótesis dental, sobre todo implantes dentales.

Su segmento de mercado es: ejecutivos de clase media preocupados por su apariencia física y salud oral por lo que se busca trabajar sobre todo con convenios institucionales con empresas importantes a través de planes corporativos que beneficien a empleados de estas empresas y sus familiares.

Art Smile se diferencia por ofrecer un servicio integral a todos sus pacientes con tratamientos innovadores, en horarios flexibles para toda la familia, en un ambiente cómodo y confortable desde el momento que ingresa a la clínica.

Sus instalaciones cuentan con una sala de espera con recepción, oficina, dos consultorios odontológicos completamente equipados, área radiológica, con su respectivo equipo de rayos x periapical para profundizar en el diagnóstico en los pacientes que amerite y sala de esterilización.

Su Slogan es: “Nos encanta verte sonreír”.

El marketing que se manejó al inicio de las actividades fue el Marketing en Redes Sociales, volanteo, campañas dentro de sus instituciones afiliadas y el boca a boca, en la actualidad la mayoría de los pacientes atendidos que llegan a la clínica corresponde a pacientes fieles y otros nuevos que llegan gracias al Marketing boca a boca, se está volviendo a incursionar en el Marketing por redes sociales, como Facebook, Instagram y WhatsApp.

El principal medio de comunicación con los pacientes y potenciales pacientes son vía celular y WhatsApp.

Los precios que maneja la clínica en la actualidad son menores a los precios que se manejaban en la ciudad de Quito, pues se han adaptado al mercado en el que se encuentra, sin embargo, estos precios actualmente son en promedio un poco superiores a la competencia, por lo que esta es considerada como una clínica que apunta a un mercado con nivel socio económico medio.

Población atendida

Hasta el momento Art Smile atendido a más de 800 pacientes entre las ciudades de Quito y Riobamba, obteniendo muy buenas críticas de ellos.

Sus clientes consideran que las principales características son la calidez y el profesionalismo con el que se les atiende.

A diferencia de otras clínicas Art Smile intenta dar un trato personalizado y satisfacer todas las necesidades de sus pacientes, pues están conscientes de las características de su mercado objetivo.

Demanda de servicios insatisfecha

Considerando que el Ministerio de Salud Pública y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cada vez limita más los recursos a la salud oral y estando consciente que sus servicios se basan sobre todo en servicios de odontología general, se piensa que la demanda de servicio insatisfecha en odontología es numerosa, sobre todo en los estratos sociales medio y alto, en donde la población es más consecuente de la importancia de mantener una salud integral para ellos y sus familias, además en la actualidad se sabe que las personas dan gran importancia a su apariencia física, en la que su sonrisa es un punto fundamental, por lo que los tratamientos odontológicos estéticos han cobrado gran relevancia, viéndose en la necesidad de buscar estos tratamientos en establecimientos particulares pues en el sector público no brindan estos servicios. Todo esto muestra un panorama prometedor para la profesión.

En cuanto al plano local, los servicios de odontología en la ciudad de Riobamba no brindan un servicio diferenciador a sus pacientes y se preocupan únicamente de la parte operativa, por lo que también existe una demanda de servicios insatisfecha que se ve en la necesidad de buscar estos tratamientos en ciudades grandes del país como Quito y Guayaquil.

En cuanto a la demanda insatisfecha de Art Smile se piensa que el principal inconveniente es que los pacientes que se atendían en la ciudad de Quito siguen buscando los servicios de la clínica y en aún que se intenta darles atención los fines de semana, estas citas son insuficientes y se realizan en otros consultorios que no pertenecen a la institución,

poniendo en riesgo de perder los convenios institucionales con los que contaba la clínica, por lo que volver atender en esta ciudad es una necesidad imperante.

Planteamiento del problema:

Art Smile, clínica de Especialidades Odontológicas se fundó en el año 2017, su misión desde el principio fue brindar a todos sus pacientes un servicio odontológico de calidad con profesionales capacitados en un ambiente cómodo y comfortable.

En el año 2018 se logró abrir una sucursal en la ciudad de Riobamba, pero a pesar del buen desenvolvimiento técnico en el ámbito odontológico, la empresa comenzó a presentar falencias en el campo administrativo que se intentó cubrir con terciarización y contratación de profesionales de esta rama, sin embargo después de 3 años de prestar sus servicios en la ciudad de Quito y con una cartera de pacientes moderadamente estable tuvo que cerrar sus puertas por factores internos como altos valores en sus costos fijos que se agravaron con factores externos como la paralización nacional en octubre del 2019 y la pandemia mundial causada por el virus del SARS-COV2 que obligó a declarar en cuarentena toda la nación por más de dos meses y causando un golpe duro sobre todo a los odontólogos al ser una de las profesiones más expuestas al contagio y por ende uno de los últimos trabajos en poder volver a retomar sus actividades de manera normal.

A parte de estos inconvenientes planteados se sumó la proliferación de consultorios particulares en todo el país debido a la gran cantidad de Universidades que ofertan esta carrera y la poca demanda de Odontólogos en empresas públicas, que obliga a estos profesionales emprender en sus propios consultorios para poder salir adelante.

Justificación:

El cierre de la sucursal en la ciudad de Quito trajo consigo ciertas perdidas a la empresa, pero también la posibilidad de poder aprender de los errores que se cometieron en la misma y teniendo la fortuna de aún contar con el equipo necesario y con el personal capacitado, la empresa se enfrenta a un nuevo reto.

Actualmente “Art Smile”, clínica de especialidades odontológicas continua con sus actividades en la ciudad de Riobamba en donde enfrenta aún grandes desafíos por la gran competencia que existe en el mercado.

El cambio de ciudad trae consigo la necesidad de hacer un profundo estudio de mercado y replantearse un nuevo plan de negocios, basado en la anterior experiencia y considerando que las características y realidades de estas diferentes ciudades son notorias a simple vista se ve en la necesidad de usar todos los recursos administrativos para no volver a pasar de nuevo por malas experiencias.

Se piensa que, con valores como la amabilidad, la innovación el profesionalismo y una buena y planificada administración se podrá hacer que Art Smile marque la diferencia, por lo que es fundamental plantear un proyecto de negocios que permita organizar la empresa y mejorar su imagen para poder liderar el mercado odontológico, siempre con la convicción de buscar el bienestar de todos los pacientes y colaboradores.

Objetivos:

Objetivo General:

Crear un plan de negocios para la innovación y expansión de la clínica de especialidades odontológicas “Art Smile”

Objetivos Específicos:

- Crear un plan de marketing que exponga al público los valores y esencia de la empresa
- Buscar estrategias operativas para poder dar un mejor servicio a los pacientes
- Elaborar un plan financiero que permita ofrecer estabilidad económica a la empresa y la posibilidad de expansión de esta

Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS						
ESCUELA DE NEGOCIOS						
MAESTRIA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD						
Plan de negocios para la innovación y expansión de la clínica de especialidades odontológicas "Art Smile"						
MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION						
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE	
1 Gran cantidad de competencia en el mercado	Pocos puestos de trabajo para odontólogos en el sector público y precarización de trabajo en el sector privado	Competencia desordenada y desleal por ganar pacientes	Análizar a la competencia	Detectar elementos en que diferenciarnos de la competencia	Área administrativa	
2 Ausencia de una identidad corporativa de nuestra empresa	Previa falta de conocimientos en marketing	Pasar desapercibido por los posibles clientes y no diferenciarnos de la competencia	Crear una identidad corporativa original e innovadora a fin a las características y valores de nuestra empresa	Definir bien los principios y valores de nuestra empresa, así como misión y visión para poder transmitir a nuestros pacientes	Área administrativa	
3 Falta de delegación de responsabilidades en la empresa	No existe planificación de los recursos humanos	Confusión e la distribución de actividades	Crear un organigrama de la empresa y delegar a cada persona sus responsabilidades	Definir las responsabilidades de cada puesto y vigilar que estas se cumplan	Área administrativa	
4 Ausencia de un plan financiero establecido	Falta de conocimientos previos	Administración financiera deficiente	Armado un buen plan financiero que defina objetivos y explore la forma como se puedan alcanzar	Estudiar la situación actual de la empresa y crear un plan de acción con diferentes escenarios	Área administrativa	
Fuente:	Autorealización					
Elaboración:	Gabriela Alejandra Calderón Egas					
Fecha:	16/6/2022					

CAPITULO II: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Metodología:

Cualitativa

Herramientas para la recogida de Información:

- 1.- Observación
- 2.- Documentos, registros, materiales y artefactos.

Para este estudio se utilizó el método cualitativo ya que es un proceso dinámico y creativo, alimentado principalmente de la observación directa y exhaustiva de cada una de las áreas de la empresa basadas en hechos históricos y reales de la misma y confirmadas con la recolección de documentos y registros existentes.

Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Clínica de Especialidades Odontológicas Art Smile

Gestión Gerencial de la Dirección

Art Smile es una clínica de especialidades odontológicas legalmente constituida bajo la forma de persona natural, es una empresa unipersonal cuya gestión administrativa recae sobre el dueño de la empresa.

Está ubicada en la ciudad de Riobamba, cabecera cantonal de la provincia de Chimborazo.

Cuenta con los permisos de funcionamiento del Municipio de la Ciudad de Riobamba, de los bomberos y del órgano controlador de empresas de salud ACCESS (Agencia de Aseguramiento de la calidad de servicios de salud y medicina prepagada).

Gestión estratégica de Marketing

El Modelo de negocio está definido como B2C, lo que implica que la demanda por los servicios de la clínica depende de la satisfacción que genere el servicio acorde a las expectativas de los clientes, el nicho de mercado se compone de las siguientes características:

- Hombres y mujeres
- Ejecutivos y estudiantes universitarios
- De 20 a 58 años
- Clase social media
- Padres o madres de familia
- Preocupados de su apariencia y salud y la de su familia.

La estrategia de posicionamiento que se ha utilizado es:

- Ubicación estratégica dentro del centro financiero de la ciudad y cerca de paradas de autobuses y con facilidad de aparcamiento.
- Accesibilidad a internet y disponibilidad de televisión
- Sala de espera amplia y confortable.
- Perfil de la empresa en Facebook e Instagram
- Atención telefónica (Reserva y confirmación de hora)
- Atención vía WhatsApp (Reserva y confirmación de hora)
- Atención a través de otros medios (Reserva de citas y solución de inquietudes)
- Precios y promociones especiales para empresas aliadas.
- Atención clínica por odontólogos especialistas.

Los medios de difusión que son utilizados por la empresa son:

- Medios digitales: redes sociales (Facebook e Instagram)
- Medios físicos: Como letreros, volantes y tarjetas de presentación.

Para la creación del logo, eslogan e imagen corporativa se contrató a una empresa publicitaria, así que hasta el momento se usa los siguientes: (Ver Fig. 1 y Fig. 2)



Fig.1.- Logo Art Smile

Autor: Be&Co Publicidad



Fig. 2.- Eslogan Art Smile

Autor: Be&Co Publicidad

En la actualidad las personas encargadas de realizar el contenido son los mismos dueños y empleados de la empresa con publicidad no pagada a través de redes sociales.

Gestión Administrativa y de recursos humanos:

El personal que conforma la institución es:

- Un gerente general: Es el encargado de gestionar las funciones financieras, administrativas y de soporte que son necesarios para el buen funcionamiento del centro odontológico, además es el encargado de cobrar a los pacientes.

- Un auxiliar dental: Sus funciones se basan en asistir al personal odontológico en la atención al paciente, además es la responsable de mantener limpio el instrumental y área clínica del centro, también por el momento se encarga de la recepción y confirmación de paciente y mantener los documentos clínicos al día. Su contrato es a medio tiempo.
- Un odontólogo general: El odontólogo se encarga de la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades bucales como son: caries, enfermedades periodontales leves con una visión integradora (bio-psico-social) y con el objetivo de conservar y/o rehabilitar el sistema estomatognático. Además, es el encargado de direccionar a cada paciente al especialista cuando sea necesario, su contratación es por comisión de honorarios profesionales.
- Seis odontólogos especialistas: Esta conformado por un rehabilitador oral, un endodoncista, un ortodoncista, un periodoncista, un cirujano oral y un odontopediatra. Cada uno se encarga de atender los problemas dentales específicos de su área, su contratación es por comisión de honorarios profesionales sin horario definido.

Gestión Financiera

Inversión Inicial: La inversión inicial para el reinicio de las actividades en la ciudad de Riobamba, después de la cuarentena, provino del capital propio de la empresa y mucho de la inversión tangible corresponde a los activos que anteriormente formaba parte de Art Smile Quito. (Ver tabla 1)

INVERSIÓN INICIAL				
Inversiones	Rubros de Inversión	Inversión Desagregada	Inversiones Parciales	Total Inversión
Inversión Fija	Inversión Tangible	Muebles y enseres	\$1.000	\$13.950
		Equipos de trabajo	\$9.950	
		Adecuaciones (Aporte Juan Pablo)	\$2.000	
		Equipos de computación	\$1.000	
	Inversión Intangible	Gastos de permisos	\$300	\$930
		Gastos de constitución		
		Gastos registro IEPI		
		Alquiler	\$330	
		Gastos de Marketing	\$300	
Capital de trabajo	Capital de trabajo	Materia prima	\$1.000	\$1.000
		Gastos de operación		
		TOTAL		\$15.880

Tabla 1.- Inversión Inicial

Los costos fijos que se han manejado en el primer año de la empresa son siguientes: (Ver tabla 2 y tabla 3)

PRESUPUESTO SUELDOS PRIMER AÑO									
	Cantidad	Unitario	Sueldo	Horas Sábado	Aporte Empresa IESS	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Total anual	Costo Real Mensual
Recepcionista	0	\$0,00	\$0,00	\$50,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Asistente	1	\$375,00	\$375,00	\$50,00	\$47,39	\$425,00	\$375,00	\$5.868,65	\$489,05

Tabla 2.- Presupuesto sueldos primer año.

CALENDARIO DE COSTOS FIJOS PRIMER AÑO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alquiler	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330	\$330
Recursos humanos	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489	\$489
Servicios básicos	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Cable	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Mantenimiento	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Seguridad	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
Otros varios	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
TOTAL	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189	\$1.189

Tabla 3.- Calendario de costos fijos primer año.

Como podemos ver en las tablas 1 y 2 el beneficio financiero de la empresa por el momento ha sido poder iniciar sus actividades sin pasivos establecidos, los gastos mensuales han sido cubiertos por autofinanciamiento de la empresa considerando que los costos fijos hoy por hoy no son tan altos.

Gestión operativa, abastecimientos y logística:

La gestión operativa, abastecimientos y logística presenta cierto nivel de desorden, al no tener claro el área responsable y el personal encargado de realizar cada una de las tareas existe confusiones en la misma, por lo que es necesario implementar un organigrama que permita a la clínica dental analizar de manera ordenada todas y cada una de las estructuras de la organización y así poder asignar tareas a cada una de sus partes.

Gestión de los servicios de la clínica:

La gestión de los servicios de la clínica es la mayor fortaleza de Art Smile, está a cargo del director clínico quien se encarga de administrar a todo el equipo médico y auxiliar y gracias a un completo equipo odontológico la clínica está en capacidad de resolver todo tipo de tratamiento dental de forma profesional y eficiente.

En esta parte del estudio no toparemos el tema de gestión de tecnologías de la información y comunicación pues es un tema poco tratado en la empresa, considerando su tamaño y que lo que se debía saber ya ha sido tratado en la gestión de Marketing.

CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Planteamiento estratégico:

Análisis del Entorno Social

Art Smile en la actualidad está ubicado en Riobamba, ciudad de la sierra ecuatoriana, cabecera cantonal de cantón Riobamba y capital de la provincia de Chimborazo, es la urbe más grande y poblada de esta, tiene una extensión de 2.812,59 hectáreas por lo que es considerada una ciudad relativamente pequeña con una población de 225.741 habitantes según el último censo poblacional del año 2010, de los cuales 106.840, es decir el 47% son hombres y 118.901, es decir el 53% son mujeres. (Alcaldía de Riobamba, 2017)

En cuanto al contexto socioeconómico, Riobamba tiene una población en su mayoría mestiza en la zona urbana e indígena y campesina en la zona rural. Gran parte de su población es joven y constituye la población económicamente activa (de 20 a 49 años), su economía se fundamenta en el comercio, los servicios administrativos y los servicios turísticos. (Alcaldía de Riobamba, 2017)

Los principales actores de su población económicamente activa laboran en el sector público y al constituirse la ciudad en un centro regional de educación superior gran parte de esta se desarrolla en las universidades existentes en la ciudad, además debido a este suceso Riobamba tiene migraciones significativas de estudiantes (de 18 a 28 años) de diversas provincias del país. (Alcaldía de Riobamba, 2017)

En cuanto a salud, la ciudad y el cantón tienen una cobertura moderada en salud. Según el plan estratégico de desarrollo cantonal 2025 “el problema en este sector no está dado por la falta de equipamientos, sino por el insuficiente personal, equipos, instrumentos, materiales e insumos que brinde atención y servicios a la ciudadanía”. Hasta el año 2017 existían 26 consultorios odontológicos privados registrados legalmente en la ciudad, sin embargo, se piensa que este número se ha incrementado considerablemente debido a la creación de la carrera de odontología en la ciudad. (Alcaldía de Riobamba, 2017)

Art Smile está ubicada en el centro norte de la ciudad, cerca del centro financiero de la misma y junto a una de las paradas de las principales líneas de transporte urbano, a pocas cuadras de centro turístico de la ciudad y del hospital IESS Riobamba.

Aún que en el sector existen gran competencia odontológica la mayoría de los consultorios son nuevos y no cuentan con una cartera de pacientes extensa.

Análisis de la industria odontológica:

La odontología en el Ecuador se viene desarrollando desde varias décadas atrás, convirtiéndola en una carrera tradicionalista de gran acogida para los neobachilleres ecuatorianos entusiasmados en satisfacer las necesidades en salud del pueblo, tanto es así que en el año 2015 el CEAACES registro 15 carreras de odontología que se ofertan en todo el país.

La media de odontólogos en Ecuador hasta el año 2018 era de 3,12 profesionales cada 10000 habitantes, (INEC, 2020) sin embargo por este aumento significativo de oferta académica que ha proliferado en los últimos años se sabe que la cantidad de odontólogos han aumentado y seguirá en aumento, considerando que la OMS recomienda la media de un odontólogo cada 3500 habitantes y tomando en cuenta las pocas ofertas de trabajo en el sector público para estos profesionales, se presentan algunos inconveniente para esta clase trabajadora como:

- Aumento de la competencia en el mercado
- Aumento de tasas de desempleo en el sector
- Grandes ofertas competitivas de precios para los clientes

Sumado a esto inconvenientes se agrega que odontólogos de otros países han decidido migrar al Ecuador debido a las pocas oportunidades que les ofrecen sus países aumentando así un mercado ya colapsado que se traducen en menores beneficios y mejores precios para este conglomerado.

En las grandes ciudades como Quito y Guayaquil ahora es común observar grandes cadenas de clínicas dentales que ofrecen sus tratamientos a bajos precios y con comodidades de pago, a cambio de esto sacrifican la calidad de materiales dentales y existe explotación de mano de obra calificada obligando a consultorios odontológicos

pequeños que no tiene idea de cómo administrar una empresa a que realicen las mismas practicas poniendo en riesgo la salud dental de todos los ecuatorianos e imposibilitando a gran parte de estas clínicas la innovación y adopción de nuevos tratamientos y tecnologías presentes en el mercado mundial.

En ciudades más pequeñas como Riobamba las cadenas odontológicas no han proliferado en el mercado, las clínicas dentales tradicionalistas siguen liderando esta industria siendo la principal problemática el poco interés en la actualización y adopción de tecnologías más avanzadas.

Los desafíos en la práctica odontológica son grandes sin embargo con los conocimientos suficientes, buena administración y un gran liderazgo se puede contribuir no sólo a que mejore la calidad de servicio odontológicos para el público sino también las condiciones de vida de la clase odontológica.

Análisis FODA

Este análisis FODA tiene como objetivo examinar los factores internos y externos que afectan a la clínica y a sus estrategias. Los factores internos son puntos fuertes y débiles; los factores externos son oportunidades y amenazas. Con este análisis se busca tener una imagen clara de la situación en la que se opera. (Ver Fig.3)

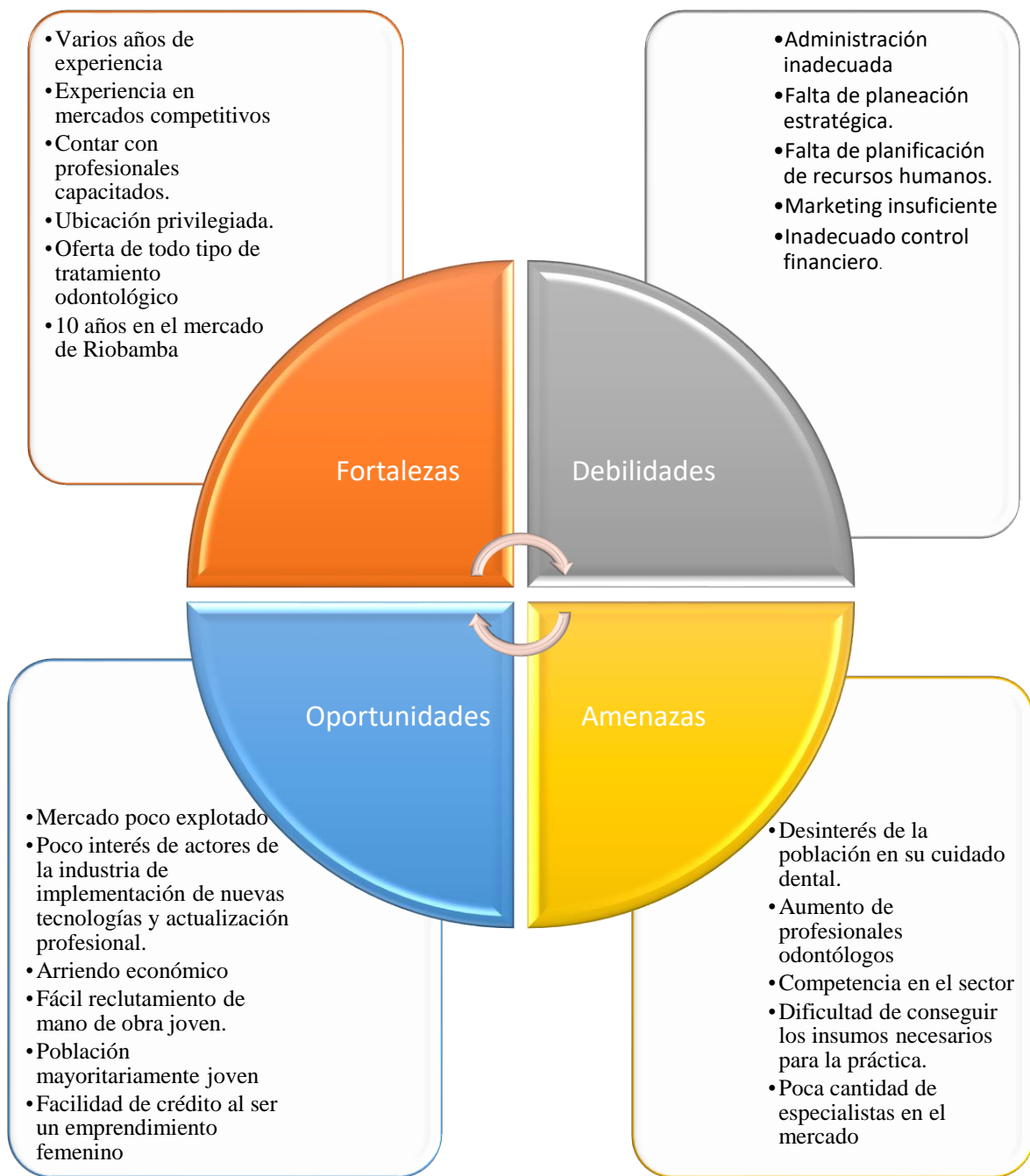


Fig. 3.- Diagrama análisis FODA

Como se puede ver en la figura 3, a pesar de que la empresa se encuentra en un medio bastante competitivo, se observa que sus fortalezas basadas en experiencias pasadas y en mercados aún más competitivos pueden ayudar a diferenciarse del resto de competidores.

Cadena de valor de la organización

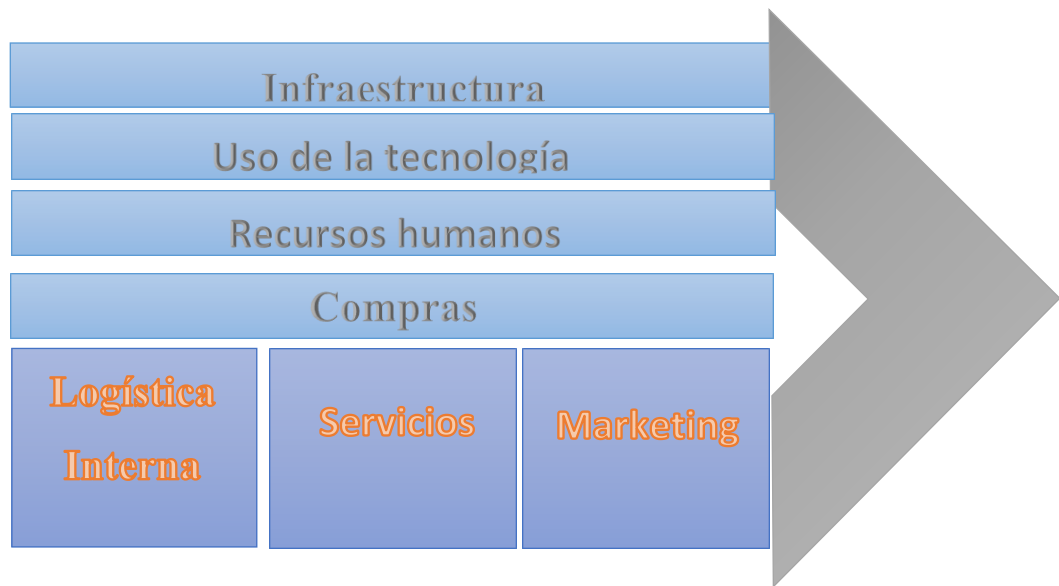


Fig. 4.- Diagrama Cadena de valor

Actividades primarias

Logística interna: Los productos con los que trabaja Art Smile son de la marca 3M e Ivoclar Vivadent. En cuanto al control de stock y gestión de compra está a cargo del jefe de odontología junto al personal auxiliar que cada viernes actualiza la lista de insumos que es necesario renovar.

Servicio: El personal que trabaja en la clínica es consciente que la visita al odontólogo representa un momento de estrés para los pacientes, sin embargo, la empresa sabe que es muy necesaria para conservar la salud oral e integral de los mismo por lo que ofrece toda clase de tratamiento odontológico, realizado por personal capacitado en un ambiente cómodo, confortable y amigable destinado a reducir su ansiedad.

Marketing: Se da prioridad al marketing en redes sociales sin participar en un marketing agresivo, la principal función de estos anuncios es entregar a los pacientes contenido educativo de calidad y afianzar la idea que los mejores momentos de su vida vienen acompañados de una linda sonrisa.

Actividades secundarias

Infraestructura: Sus instalaciones son cómodas y confortables con el fin de mantener la esencia de la empresa, la sala de espera trata de simular la estancia de cualquier casa para disminuir la tensión que puede causar la sala de espera de cualquier consultorio dental.

En cuanto al organigrama de la empresa esta cuenta con dos departamentos, uno es el departamento administrativo y otro es el departamento operativo, ambos deben trabajar en concordancia con la misión, visión y objetivos de la empresa

Uso de la tecnología: Art Smile es consciente que la tecnología en la rama de la odontología avanza constantemente, por lo que intentan contar con equipos de última tecnología y capacitar a sus colaboradores para su correcto uso siempre pensando en la modernización.

Recursos humanos: La empresa se encarga de dar a conocer y capacitar a sus colaboradores sobre los principales valores de la empresa, pilar fundamental al momento de tratar a los pacientes, además uno de los principales objetivos es mantener a sus colaboradores motivados por lo que se trabaja en generosos incentivos y beneficios a cada uno de ellos para mantenerlos comprometidos con la empresa y evitar la rotación de personal, un punto muy importante en la odontología.

Compras: La empresa se preocupa por mantener una relación a largo plazo con sus proveedores, la adquisición de insumos odontológicos se hace a través de una única empresa, que, a pesar de tener sus instalaciones en la ciudad de Quito, el aprovisionamiento de los insumos lo hace en un plazo de 5 días a partir de la fecha del pedido.

Propuesta de Valor de Art Smile:

Planificación Estratégica:

Misión

Art Smile es un centro de especialidades odontológicas que promueve la actualización e innovación de sus colaboradores y que busca cambiar el concepto

clásico de la odontología, brindando a los pacientes todo tipo de tratamiento odontológico de vanguardia en un ambiente cómodo confortable y amigable que prioriza su bienestar integral buscando exceder sus expectativas y que tiene como pilar principal la responsabilidad social.

Visión

Convertirse en una empresa odontológica referente a nivel nacional por su buen funcionamiento administrativo y operacional que contribuya al progreso de la salud oral e integral de todo el país y que asesore en la gestión de servicios de salud a nivel nacional e internacional.

Valores



Fig. 5.- Diagrama de Valores de la empresa.

Objetivos Institucionales

- Posicionarse como la mejor clínica odontológica de la ciudad de Riobamba en un año
- Dar a conocer su propuesta de valor a todos sus pacientes y posibles cliente en la ciudad de Riobamba

- Aumentar su cuota de mercado en un 40% en un año
- Implementar equipos tecnológicos en su práctica diaria.

Principios éticos

- Respeto por los deseos y necesidades de sus pacientes
- No hacer daño
- Buscar siempre el bienestar de sus pacientes
- Ser confiable y honesto con sus pacientes
- No discriminar a ninguna persona.
- Gestionar toda la información de sus pacientes de manera confidencial y privada.

Políticas de la empresa

- Políticas de Calidad: Art Smile, clínica de especialidades odontológicas presta servicios de salud oral de vanguardia, integrales, oportunos y seguros mediante la planeación, ejecución y control de sus procesos operacionales y administrativos, para lograr satisfacer las necesidades de sus pacientes y de sus familias, todo esto en un ambiente agradable, confortable y amigable.
- Políticas de seguridad del paciente: Brindar a sus pacientes un servicio odontológico seguro identificando peligros, previniendo daños, evaluando y valorando riesgos y estableciendo los respectivos controles de sus tratamientos con el fin de precautar el bienestar integral de sus pacientes.
- Políticas de responsabilidad social: Art Smile, clínica de especialidades odontológicas busca ser una empresa socialmente responsable cuyo modelo de gestión incentive esta responsabilidad desde varios puntos:
 - ✓ Promoviendo la igualdad, capacitación, seguridad y remuneración justa a cada uno de sus colaboradores.

- ✓ Creando brigadas de salud oral para poblaciones vulnerables del país.
- ✓ Brindando asesoría y colaboración a los profesionales de la salud para sus emprendimientos y acompañándolos en el progreso.
- ✓ Siendo ambientalmente responsables, fomentando el uso de materiales reciclables y biodegradables y evitando utilizar plásticos de un solo uso.

Plan de Gestión Gerencial Propuesta de solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

Gestión de Marketing

Público Objetivo:

Para establecer el público objetivo de la empresa se basó en varias características de los pacientes asiduos de Art Smile:

- Hombres y mujeres
- Sus edades oscilan entre 20 y 58 años
- La mayoría profesionales.
- Además, considerando el análisis del entorno social de la ciudad, se decidió que un nicho importante de clientes, son los estudiantes universitarios.
- Debido al precio de los tratamientos que son precios promedio, los pacientes son parte de la clase social media.
- El 60% de ellos son padres de familia que aparte de realizarse sus tratamientos llevan a sus hijos para que también sean pacientes.
- Son personas preocupadas por su estética y salud integral
- Por el tamaño y distribución geográfica de Riobamba se espera que los pacientes podrán llegar de cualquier parte de la ciudad con mayor énfasis en las personas que viven o trabajan en el centro norte de la misma

Competidores directos:

Ecuador dental: Es una clínica odontológica de especialidades que pertenece a una cadena de clínicas que tienen sucursales en el centro del país.

Se autodenomina como la clínica dental líder en odontología familiar, ofrece todo tipo de tratamiento odontológico realizado por especialistas de cada rama y en horario 24/7, sus instalaciones son amplias y estéticamente llamativas, su producto estrella es la tarjeta del Club Ecuador dental, creado para brindar beneficios anuales a los pacientes, con la finalidad de promover el adecuado cuidado de la salud bucal familiar.

Su presencia en el mercado es de aproximadamente 5 años y se promocionan por radio, vallas publicitarias y redes sociales, sus medios de comunicación con el paciente son sobre llamadas telefónicas y vía WhatsApp. Su mayor fortaleza es su campaña de Marketing y su principal debilidad, es la rotación de su personal de salud.

COMN Dr. Diego Morales: Es una empresa odontológica unipersonal presente en el mercado por más de 15 años, ofrece todo tipo de tratamiento odontológico, cuenta con instalaciones pequeñas, su fortaleza es participar en varias actividades culturales y deportivas del país, que le han ayudado a crear un marketing estratégico. Su producto estrella es la Bichectomía.

Se promociona sobre todo en varias Vallas publicitarias de la ciudad, además por radio y redes sociales, sus medios de comunicación son principalmente WhatsApp y llamadas telefónicas, su principal debilidad el contar con un único odontólogo que realiza todo tipo de tratamiento.

Centro especializado de Odontología Dr. Pablo Riofrio e hijos: Es una empresa familiar con más de 15 años en el mercado, ofrece todo tipo de tratamientos odontológicos, su mayor fortaleza son los 15 años que le respaldan y que los odontólogos tratantes son hijos del dueño original, sus instalaciones son medianas. No se conoce sobre un producto estrella en particular.

Se promocionan en Vallas publicitarias y redes sociales aún que su interacción es mínima, sus medios de comunicación son llamadas telefónicas y vía WhatsApp.

Especialidades odontológicas Sánchez: Es una empresa unipersonal, ofrece todo tipo de tratamiento odontológico, su producto estrella es la ortodoncia, se encuentra en el mercado aproximadamente 8 años. Llama la atención sus amplias instalaciones propias y modernas que son su fortaleza, además cuenta con tecnología de punta.

Se promociona en redes sociales, aunque su interacción no es muy activa, la misma que es su debilidad por carecer de una campaña de marketing.

Estrategia de marketing:

De acuerdo con el estudio de la competencia, se concluye que todas las clínicas ofrecen los mismos productos que Art Smile, la mayoría trabajan con especialistas calificados, sus instalaciones son similares a las de la clínica en estudio en cuanto a amplitud.

Además, se observa que todos usan un plan de marketing similar, poco elaborado y basado en vender y mostrar sus tratamientos, además se centran en promociones que en su mayoría influyen sobre precios, así que se decide que a través de la creación de un plan de marketing original se podrá causar alto impacto en el mercado.

Considerando como premisa que Art Smile tiene como objetivo principal la fidelización de sus pacientes se concluye que la estrategia que se va a utilizar es usar un marketing emocional.

La idea es asociar las sonrisas con los mejores momentos de la vida (graduarse, viajar, casarse, ascensos en los trabajos, nuevos emprendimientos etc.)

El nuevo eslogan:

“Tu sonrisa siempre presente en tu vida

Medios de difusión:

Considerando el público objetivo y el análisis del entorno se utilizará sobre todo redes sociales, Facebook y Instagram, vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad como son Universidades y en el centro financiero de la misma.

Además, se buscará promocionar a la clínica en eventos deportivos, escuelas y colegios.

Contenido de redes sociales:

Además de la campaña característica, el contenido de redes sociales se basará en contenido educativo además de experiencias agradables de la empresa mezclado con artículos de vanguardia sobre temas que interesen a la audiencia.

Estrategia de fidelización:

Como anteriormente se mencionó el objetivo principal de Art Smile es la fidelización de sus pacientes por lo que se deberá esforzar en complacer a los pacientes y hacerles sentir especiales para lo que se utilizará como plan principal crear una tarjeta de fidelización que será entregada sin costo alguno a los clientes leales de Art Smile.

Los beneficios que se les otorgará son:

- Descuentos especiales
- Facilidad para escoger horarios
- Crédito directo
- La posibilidad de escoger al odontólogo que le tratará
- Obsequios por nuevos pacientes recomendados.

Estrategias de convenios:

El departamento administrativo trabajará por conseguir nuevos convenios con empresas para poder brindar beneficios a sus empleados a cambio de promoción interna.

Los beneficios que se les otorgará a los trabajadores serán los mismo que se les ofrece a los clientes fieles a excepción de crédito directo.

Plan de operaciones:

En cuanto al producto y procesos que maneja Art Smile como anteriormente se mencionó, son las principales fortalezas de la empresa por lo que no se requieren hacer cambios.

Sin embargo, en este aspecto se pondrá atención en dos puntos clave:

1. Mejoramiento de las instalaciones
2. Organización de los recursos humanos

Estrategia mejoramiento de las instalaciones:

Con el fin de mejorar la parte estética de las instalaciones se piensa hacer ciertas modificaciones para estar a nivel o arriba de los principales competidores:



Fig. 6.- Sala de espera.

Autor: Arq. Víctor Hugo Andocilla.

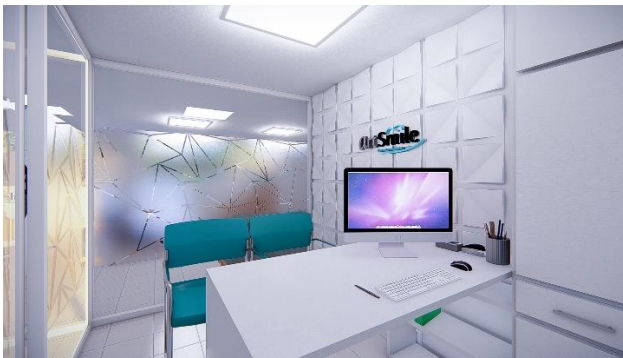


Fig. 7.- Oficina

Autor: Arq. Víctor Andocilla.



Fig. 8.- Consultorios:

Autor: Arq. Víctor Andocilla

Organización de recursos humanos:

Puestos de trabajo y responsabilidades:

- Gerente

Sus principales funciones son:

- ✓ Planeamiento estratégico de actividades de la clínica.
- ✓ Representación legal de la empresa.
- ✓ Contratación de personal administrativo y médico.
- ✓ Aprobación de presupuestos e inversiones.
- ✓ Emisión de circulares para el personal en general.
- ✓ Dirigir el desarrollo de la actividad medica de la clínica.
- ✓ Control y aprobación de inversiones de la empresa.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Autorizar órdenes de compra.
- ✓ Autorizar convenios a nombre de la empresa.

- Director clínico

Sus funciones principales son:

- ✓ Compra de insumos.
- ✓ Coordinación del cuerpo médico.
- ✓ Contratación de personal asistencial y odontológico.
- ✓ Emisión de circulares para el personal asistencial y odontológico.
- ✓ Control y aprobación de compras de instrumental.
- ✓ Verificación y control de stocks.

Sus responsabilidades tienen que ver básicamente con supervisión del trabajo de otras personas dentro del organigrama del consultorio dental.

- Odontólogo general (empleado)

Funciones:

- ✓ Encargado de llenar la historia clínica del paciente
- ✓ Planificación del tratamiento dental
- ✓ Describir brevemente las diferentes opciones al paciente en su primera cita.
- ✓ Realizar una gran variedad de tratamientos dentales.
- ✓ Coordinar la atención el paciente con especialistas

- Personal auxiliar

Funciones específicas.

- ✓ Control asistencial del servicio de la clínica.
- ✓ Gestión de los sistemas de información de la clínica.
- ✓ Mantenimiento de equipos.
- ✓ Responsable del laboratorio
- ✓ Responsable de la limpieza del área clínica.

- Recepcionista clínica dental.

Sus funciones específicas son:

- ✓ Atención telefónica y personal.
- ✓ Dar la bienvenida a los pacientes.
- ✓ Gestión de agenda.
- ✓ Gestión fichas de los pacientes.
- ✓ Atención personalizada al paciente.
- ✓ Tareas administrativas.
- ✓ Mantener la recepción y la sala de espera ordenadas.
- ✓ Mantener la confidencialidad de la información de los pacientes.

Aun que anteriormente no existía este puesto, hemos contemplado la contratación de una persona para que colabore con las actividades administrativas.

Organigrama de la clínica

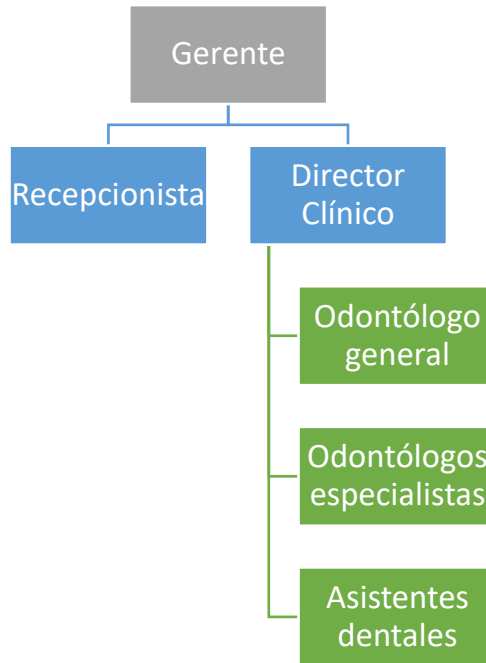


Fig. 9.- Organigrama propuesto.

Plan financiero: Estudio de factibilidad del proyecto

Para realizar el estudio de factibilidad del plan de negocios y demostrar que es viable económicamente la propuesta planteada, se realizó un análisis financiero de los costos versus los ingresos proyectados en un escenario conservador, respetando el comportamiento del mercado que se desea satisfacer.

Determinación de la inversión inicial:

Como anteriormente se nombró la inversión inicial para comenzar las actividades fue de \$15.880,00

La inversión tangible que incluyen muebles y enseres, equipos de trabajo, adecuaciones, y equipos de cómputo tuvo un costo \$13.950,00

La inversión intangible en los que se incluye gastos de permisos, alquiler y gastos iniciales de marketing son de \$930,00

Y finalmente el capital de trabajo que incluye sobre todo el precio de la materia prima es de \$1.000,00

Además, con el fin de mejorar la adecuación de las instalaciones y poder realizar las vallas publicitarias planificadas se necesitará aproximadamente una inversión de \$6.570,00

Fuente de financiamiento:

El dinero que se usara para llevar a cabo este plan de negocios es aporte directo de los dueños de la clínica y el restante será financiado a través de un préstamo en BanEcuador con una tasa de interés al 11.25%

Fuente de financiamiento	Valor
Inversión propia	\$15880
Préstamo Bancario	\$6570
Total	\$22450

Tabla 4.- Fuentes de financiamiento

Presupuesto de precios y costos:

Con respecto al presupuesto de los ingresos de la clínica, se ha tomado como referencia tanto precios históricos de la misma como de los negocios similares por medio de una investigación de mercado a los competidores directos.

De modo que se proyecta que para el año uno el total de servicios vendidos en unidades llegue a 3.184, tomando en cuenta para los próximos cuatro años un crecimiento del 2%.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Odontología general	1386	1419	1455	1491	1527
Cirugías	630	648	668	689	711
Ortodoncia	798	819	843	867	891
Endodoncia	193	202	214	226	238
Prótesis	176	185	197	209	221
Total	3183	3273	3377	3482	3588

Tabla 5.- Ingresos proyectados en unidades.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Odontología general	\$ 55.440,00	\$ 56.760,00	\$ 58.200,00	\$ 59.640,00	\$ 61.080,00
Cirugía	\$ 25.200,00	\$ 25.920,00	\$ 26.720,00	\$ 27.560,00	\$ 28.440,00
Ortodoncia	\$ 39.900,00	\$ 40.950,00	\$ 42.150,00	\$ 43.350,00	\$ 44.550,00
Endodoncia	\$ 8.694,00	\$ 9.090,00	\$ 9.630,00	\$ 10.170,00	\$ 10.710,00
Prótesis	\$ 35.280,00	\$ 37.000,00	\$ 39.400,00	\$ 41.800,00	\$ 44.200,00
Total	\$164.514,00	\$169.720,00	\$176.100,00	\$182.520,00	\$188.980,00

Tabla 6.- Ingresos proyectados en dólares

En cambio, para estimar los costos se tomó en cuenta los precios a invertir en materiales dentales e insumos para la ejecución de los diferentes tratamientos tales como guantes, mascarilla, algodón, entre otros y materiales que son utilizados solo en ciertos tratamientos como la anestesia, jeringuillas, flúor, etc. Además de considerar los gastos en la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Odontología general	\$ 30,09	\$ 25,32	\$ 25,68	\$ 26,06	\$ 26,46
Cirugía	\$ 34,59	\$ 29,95	\$ 30,45	\$ 30,97	\$ 31,52
Ortodoncia	\$ 34,59	\$ 29,51	\$ 29,50	\$ 29,51	\$ 29,54
Endodoncia	\$ 34,59	\$ 29,20	\$ 28,72	\$ 28,30	\$ 27,95
Prótesis	\$ 144,59	\$ 17,52	\$ 17,65	\$ 17,78	\$ 17,94
Total	\$ 278,45	\$ 131,50	\$ 132,00	\$ 132,62	\$ 133,41

Tabla 7.- Costo unitario proyectado en dólares

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Odontología general	\$ 41.707,32	\$ 35.926,08	\$ 37.360,58	\$ 38.850,46	\$ 40.397,77
Cirugía	\$ 21.792,87	\$ 19.409,47	\$ 20.341,55	\$ 21.341,03	\$ 22.411,03
Ortodoncia	\$ 27.604,31	\$ 24.167,25	\$ 24.866,79	\$ 25.584,98	\$ 26.322,44
Endodoncia	\$ 6.683,15	\$ 5.897,88	\$ 6.145,09	\$ 6.396,68	\$ 6.652,95
Prótesis	\$ 25.506,00	\$ 3.241,35	\$ 3.476,33	\$ 3.717,00	\$ 3.963,76
Total	\$ 123.293,65	\$ 88.642,03	\$ 92.190,34	\$ 95.890,15	\$ 99.747,95

Tabla 8.- Costos anuales proyectados en dólares

Las tablas 7 y 8 muestran los costos por unidades proyectados y los costos en dólares por cada servicio durante los cinco años, respectivamente.

	Punto de Equilibrio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Odontología General					
Punto de Equilibrio (unidades - año)	282	209	219	229	240
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	24	17	18	19	20
Cirugía oral					
Punto de Equilibrio (unidades - año)	201	131	140	151	163
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	17	11	12	13	14
Ortodoncia					
Punto de Equilibrio (unidades - año)	58	52	54	55	57
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	5	4	5	5	5
Endodoncia					
Punto de Equilibrio (unidades - año)	38	28	29	30	18
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	3	2	2	3	2
Prótesis					
Punto de Equilibrio (unidades - año)	8	3	3	3	4
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	1	0,3	0,3	0,3	0,3

Tabla 9.- Punto de Equilibrio

La tabla 9 expone el punto de equilibrio para los cinco años proyectados, especificado por cada uno de los servicios, es decir los niveles de ventas en unidades mensuales y anuales por cada servicio que necesita la clínica vender para que, aunque no se obtenga una utilidad tampoco se tenga perdida.

Factibilidad Financiera

Para analizar la factibilidad financiera del plan de negocios propuesto, se toma como base el flujo de caja que se encuentra en la tabla 10 y que resume de manera numérica todos los aspectos que se desarrollaron en dicho plan.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	\$-22.450,00	\$-13.625,54	\$ 26.961,25	\$ 26.242,03	\$ 26.957,15	\$ 27.278,55
Flujo de caja acumulado		\$-36.075,54	\$ -9.114,29	\$ 17.127,74	\$ 44.084,89	\$ 71.363,44
Valor de salvamento						\$ 10.050,00
Flujo de caja acumulada + Valor de salvamento	\$-22.450,00	\$-36.075,54	\$ -9.114,29	\$ 17.127,74	\$ 44.084,89	\$ 81.413,44

Año de recuperación	3
Tasa de descuento	15%
VAN	\$28.844
TIR	45%

Tabla 10.- Indicadores proyectados

- **Periodo de recuperación:**
 El tiempo que toma para la recuperación de la inversión del plan de negocios en este caso es al tercer año, ya que a partir de este año se contempla que las ganancias que genera el negocio superaron a la inversión inicial que era de \$22.450,00.
- **Valor actual neto:**
 Teniendo en cuenta que con una tasa de descuento del 15% se obtiene que el VAN o el Valor actual Neto es de \$28.844, es este un valor positivo lo que indica que el proyecto genera valor.
- **Tasa interna de retorno:**
 En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, también conocida como TIR, es de 45%, siendo mayor a la tasa de descuento que es del 15% entregando así una mayor rentabilidad y en efecto se confirma nuevamente que el proyecto es beneficioso

CAPITULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial:

Antes de iniciar a tratar este tema es importante destacar que la gerencia de Art Smile está consciente de todos los cambios que se deben implementar para mejorar el funcionamiento de la empresa, por lo que se ha prestado todas las ayudas posibles para realizar este plan de negocios, además se muestran abiertos a cualquier cambio.

A pesar de lo anteriormente expuesto, al realizar este análisis se encontró con dos principales limitaciones:

1. Limitaciones financieras: Teniendo en cuenta que para implementar un plan de negocios es imperativo tener suficiente dinero para respaldarlo y aun considerando que según el plan financiero el negocio es rentable, se considera que una de las principales limitantes es esta. Sin embargo, como se mencionó anteriormente se espera que este limitante sea superado a través del préstamo financiero para que así se pueda cubrir todos los gastos presupuestados y poder llevar a cabo este plan de negocio.

2. Limitaciones competitivas: Igualmente a lo largo de este plan de negocios, se ha nombrado algunas veces la competencia excesiva que existe en el mercado odontológico. Estos competidores siempre influirán en el beneficio que obtenga la empresa, pero también en este plan de negocios se ha planteado como la empresa se puede diferenciar en este mercado para que así se les ofrezca a los pacientes un servicio de calidad e innovador.

Conclusiones:

- ✓ Se ha creado un plan de negocios que permitirá a la empresa poner en claro las acciones necesarias para la innovación y expansión de la misma.
- ✓ Se ha creado un plan de marketing que busca ser una herramienta que acerque a la empresa a su público objetivo y que le permita diferenciarse en el mercado.
- ✓ Se ha creado estrategias operativas para el buen funcionamiento de la empresa y un mejor entendimiento de sus componentes para poder perfeccionar el trabajo en equipo.
- ✓ Al crear el plan financiero se ha podido proyectar el valor de las ventas necesarias para que el negocio sea económicamente rentable ofreciendo estabilidad a la empresa y la posibilidad de una expansión futura.
- ✓ Se ha podido concluir que el plan de negocios es viable.

Recomendaciones:

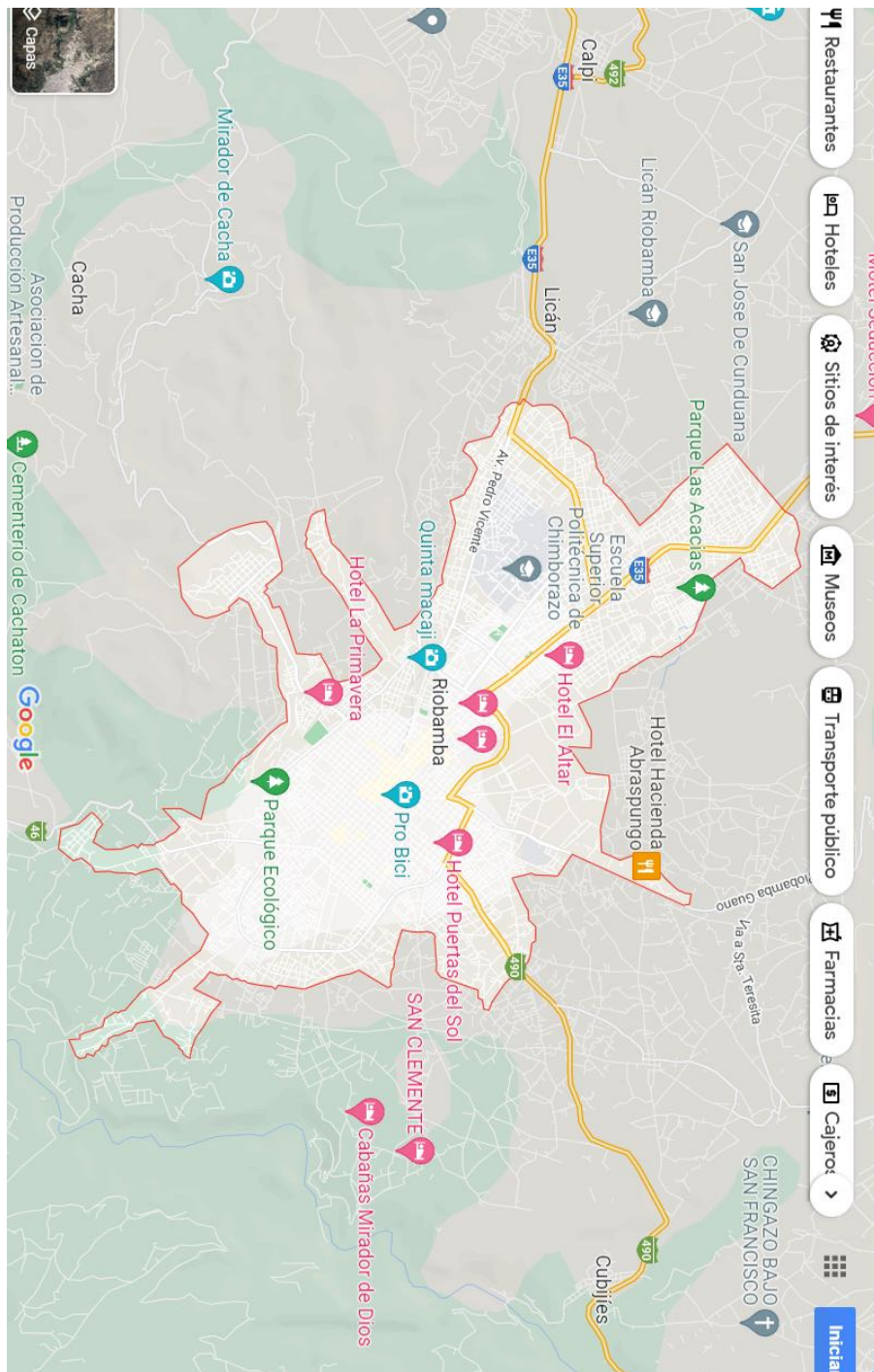
- ✓ Se recomienda seguir las estrategias de este plan de negocio para asegurar la estabilidad empresarial.
- ✓ El plan de negocios debe ser transmitido a todos los colaboradores de la empresa, para trabajar en equipo en la búsqueda de los objetivos.
- ✓ Así mismo se recomienda ser revisado el plan de negocios trimestralmente para constatar si se han cumplido o si se está trabajando en el cumplimiento de los objetivos y realizar modificaciones si así fuera necesario.
- ✓ Se recomienda trabajar el plan de marketing con empresas especializadas en esta rama para que plasmen de la mejor manera las ideas y esencia de la empresa.
- ✓ Así mismo es necesario que el plan financiero sea llevado a cabo por personas especializadas en el tema, siempre con la supervisión del gerente de la empresa.

Bibliografía

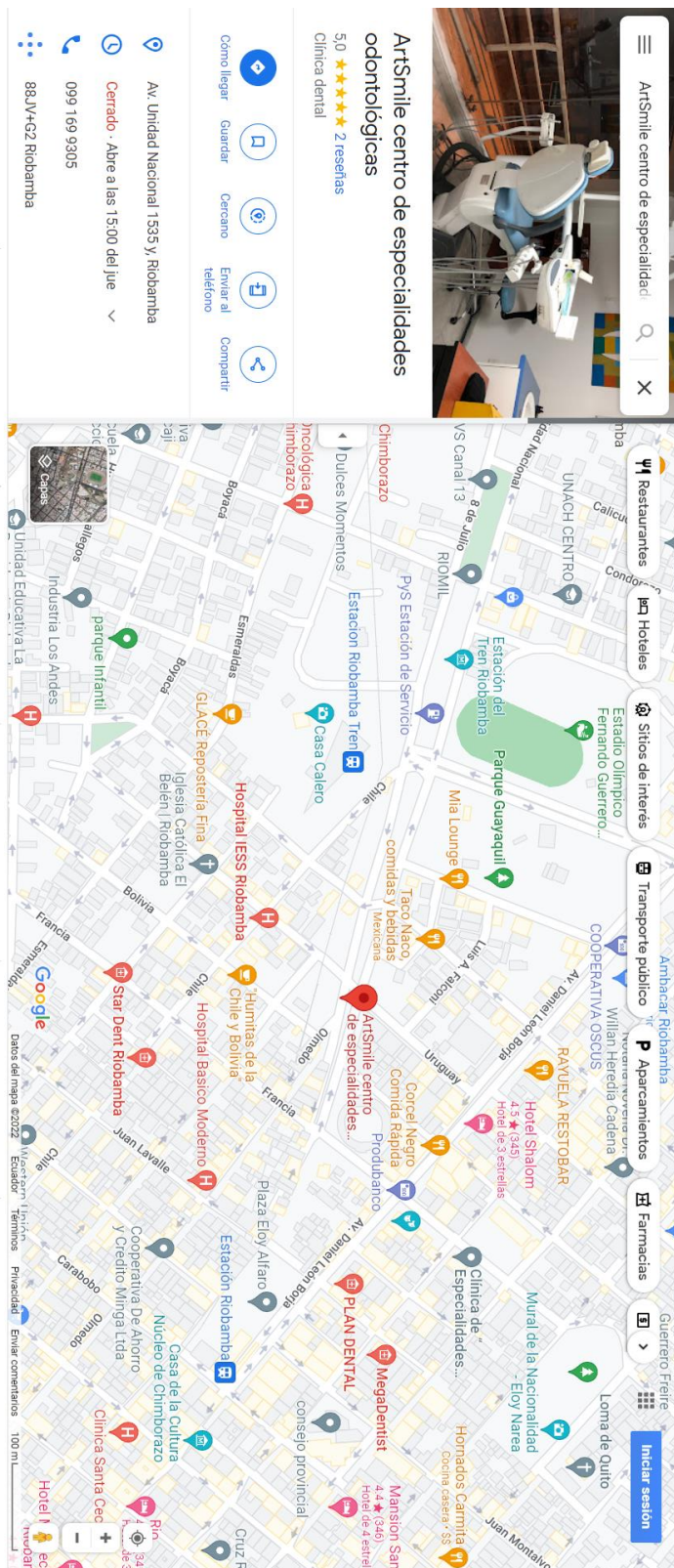
- Diaz, D. (2020). *Estudio de la demanda de los servicios odontológicos y propuesta de un plan de marketing estratégico*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Registro estadístico de recursos y actividades de salud - RAS 2018*. Quito, Ecuador: Autor.
- Leal, A. (2016). Evolución de la odontología. *Oral*.
- Ministerio de Salud Pública. (2009). *Normatización del sistema nacional de salud*. Quito, Ecuador: Autor.
- Ministerio de Salud Pública. (2012). *Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud*. Quito, Ecuador: Autor.
- Palomeque, P. (2018). Desarrollo de la odontología en el Ecuador, periodo 2008-2016. *Espirales*, 44.
- Prieto, R. (2022). *“La proporción de odontólogos profesionales en el Ecuador y la población ecuatoriana en el año 2018”*. Guayaquil, Ecuador : Universidad de Guayaquil. Facultad Piloto de Odontología.
- Tutiven, A. (2017). *Plan de mejoramiento del servicio de odontología ofertado en las unidades de salud bajo la jurisdicción de la Coordinación Zonal de Salud 5*. Ambato, Ecuador: UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES.
- Alcaldía de Riobamba. (2017). *Plan estratégico de desarrollo cantonal 2025*. Riobamba, Ecuador.
- INEC. (2020). *Registro estadístico de recursos y actividades de salud - RAS2018*. Quito, Ecuador.

Anexos

Anexo1: Mapa de Riobamba



Anexo2: Ubicación de Art Smile



Anexo 3: Imagen promocional



Anexo 4: Servicios

ORTODONCIA



ENDODONCIA



PERIODONCIA



CIRUGÍA



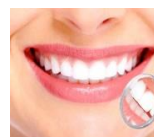
IMPLANTES



ODONTOPEDIATRÍA



ESTÉTICA



ArtSmile
Centro Odontológico

Anexo 5: Instalaciones actuales

Fachada exterior



Rótulo de entrada



Recepción



Oficina



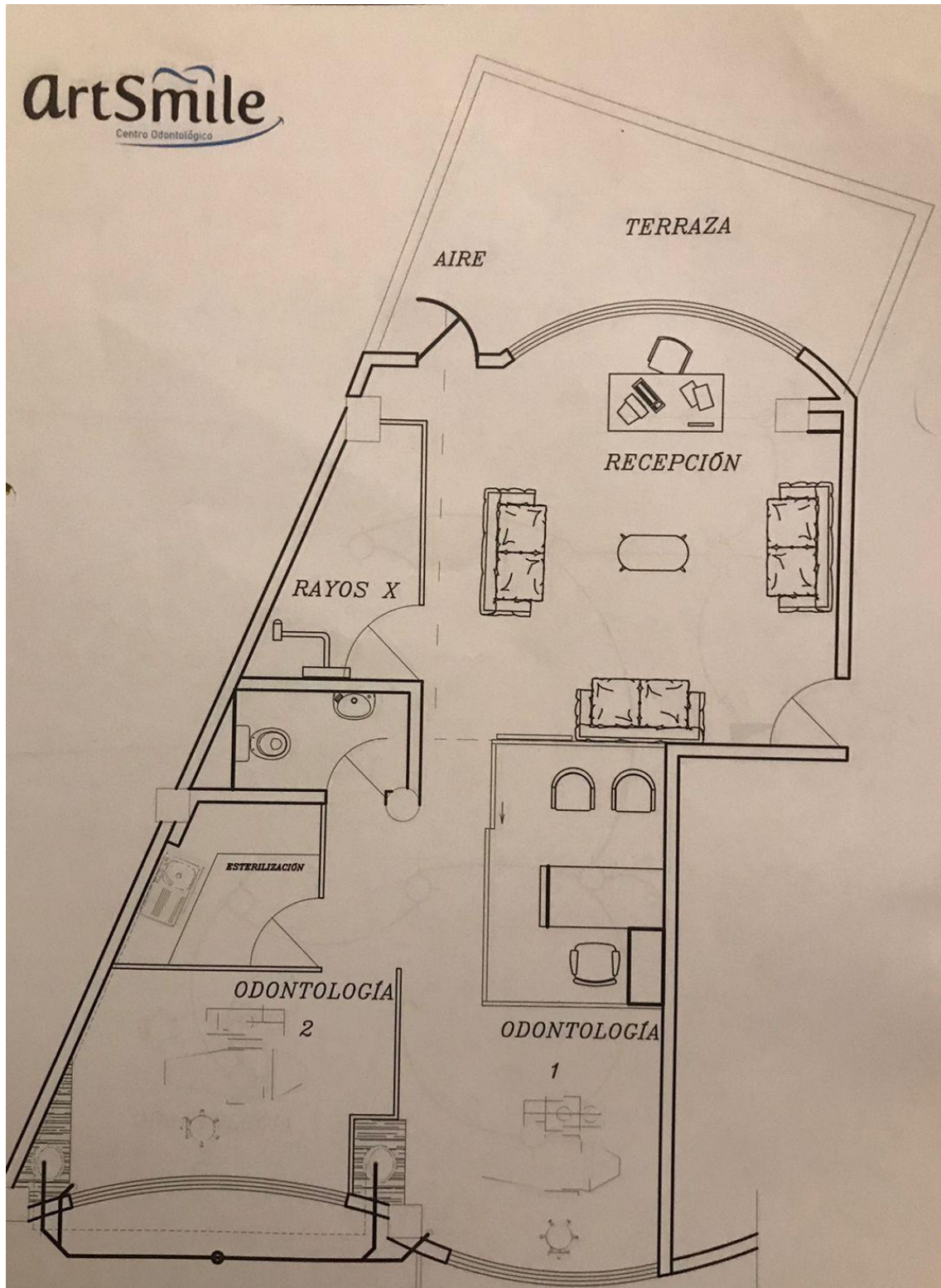
Consultorio 1



Consultorio 2

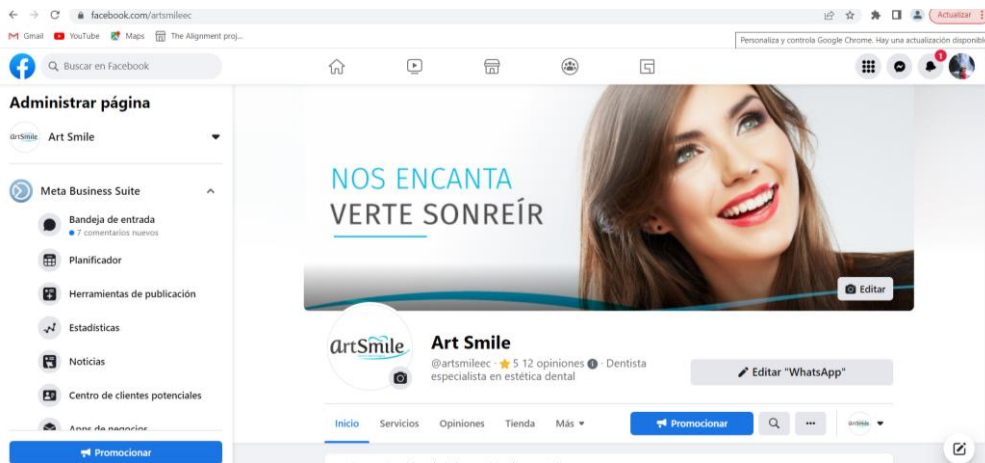


Anexo 6: Planos Clínica Dental



Autor: Arq. Victor Hugo Andocilla

Anexo 6: Página de Facebook



Anexo7: Página de Instagram



Anexo 7: Análisis con el modelo CANVAS

MODELO CANVAS ART SMILE

Aliados Clave Almacén dental Centro radiológico Odontólogos especialistas Empresas aliadas Seguros odontológicos	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> Remodelación de muestras instalaciones Estrategia de marketing adecuada Crear página web Buscar alianzas comerciales Presupuestar vallas Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> Secretaría Odonólogo general Auxiliares de odontología Insumos dentales, equipos auxiliares 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Todo tipo de tratamiento odontológico Ambiente cómodo y confortable Trato amable Facilidad de horarios Precios accesibles Profesionales altamente calificados 	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> Cara a cara Llamadas telefónicas Vía whatsapp Chat a través de redes sociales Canales <ul style="list-style-type: none"> Página web Redes sociales Referidores Alianzas claves Vallas publicitarias 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> Mujeres y hombres De 20 a 58 años Clase media Profesionales ejecutivos Estudiantes universitarios Preocupados por su salud y de su apariencia física y la de sus familias.
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos Costos variables Costos directos Costos indirectos 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta en efectivo Ventas con tarjeta de crédito y débito Transferencias bancarias Ventas directas a convenios institucionales Ventas a través de seguros de salud 		