



DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO PARA UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO EN EL
MUNICIPIO DE UBATÉ CUNDINAMARCA.

ANGIE BIBIANA SOLANO URREGO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
BOGOTÁ D.C
2019

DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO PARA UN CONSULTORIO ODONTOLÓGICO
EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ CUNDINAMARCA.

ANGIE BIBIANA SOLANO URREGO

PROYECTO DE GRADO

Requisito parcial para obtener título de gerente en servicios de salud

DIRIGIDO POR:

DR. VÍCTOR MANUEL VÉLEZ ABELLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

BOGOTÁ D.C

2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de investigación a Dios, por otorgarme la sabiduría durante este proceso para terminar este objetivo con éxito, por haberme regalado una familia tan maravillosa, quienes han creído en mí siempre, a ellos por ser el principal cimiento para la construcción de otro logro profesional, a ellos por destinarme su confianza y por brindarme aportes invaluableles que me servirán de guía siempre, a ellos por su motivación constante para que llegue a ser mejor ser humano y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por confiar cada día, por creer en mí y en mis expectativas, por sus palabras de motivación y apoyo durante este proceso y por acompañarme en cada proyecto. Gracias por su indudable confianza en mis capacidades y por querer siempre lo mejor para mi vida.

Al Doctor Víctor Manuel Vélez Abello por haber aceptado ser mi guía y asesor, por su excelente orientación para desarrollar este proyecto y por participar en mi formación como especialista

RESUMEN

Desde hace muchos años el sector de la salud bucal está viviendo muchos cambios, uno de ellos es la creación de nuevos consultorios odontológicos con gran rapidez; dado que el emprendimiento es un motor fundamental de crecimiento y desarrollo personal también para la población en sí, sin embargo se es consciente que no todas las empresas que se crean contribuyen de igual manera al progreso económico y social de una población. Mientras algunas empresas alcanzan el éxito, otras desaparecen en los primeros años. Por esta razón este estudio presenta la caracterización de factores asociados al de un consultorio odontológico en el municipio de UBATÉ-CUNDINAMARCA, en función de una revisión bibliográfica con la finalidad de determinar o rectificar dichos factores.

ABSTRACT

The oral health sector has been undergoing many changes for many years, one of them is the creation of new dental offices very quickly; given that entrepreneurship is a fundamental engine of personal growth and development also for the population itself, However, we are aware that not all companies are created in the same way to the economic and social progress of a population. While some companies achieve success, others disappear in the first years. For this reason, this study presents the characterization of factors associated with the dental office in the municipality of UBATÉ-CUNDINAMARCA, based on a literature review in order to determine or rectify these factors.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	11
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Justificación.....	14
4. Planteamiento del problema.....	16
5. Marco Teórico	18
5.1 Estudio del mercado.....	21
5.2 Análisis de la oferta.	22
6. Estudio técnico.....	26
6.1 El espacio físico de la clínica.....	26
6.2 Distribución del consultorio:.....	27
7. Habilitación.....	33
8. Inversión.....	35
9. Portafolio de servicios	36
9.1 Análisis de los precios y prestación del servicio	40
10. Plan de negocio.....	42
10.1 Importancia del plan de negocios	43
10.2 Descripción del negocio	43
10.3 Instrumentos.....	44
10.4 Actividades primarias	45
11. Tecnología y materiales	48
12. Plan de Marketing	50
13. Mercado meta.	52
14. Análisis FODA.....	53
15. Estrategias	55
15.1 Estrategia enfocada al cliente	55
15.2 Estrategia de publicidad y promoción para el consultorio.....	55
15.3 Estrategias de comercialización y publicidad	55

15.4 Estrategia interna	55
15.5 Estrategia externa	56
16. Poder de negociación de proveedores	57
17. Diseño metodológico	58
17.1 Tipo de investigación	58
17.2 Instrumento de investigación	58
18. Resultados	60
19. Discusión	70
20. Conclusiones:	71
21. Recomendaciones	75
22. Anexos	76
23. Referencias bibliográficas	78

LISTA DE TABLAS

1. Tabla 1: Presupuesto total de inversión inicial (Creación propia)
2. Tabla 2: Gastos mensuales fijos (Creación propia)
3. Tabla 3. Precios de los servicios odontológicos (Creación propia)
4. Tabla 4: Base de datos (Creación propia)
5. Tabla 5: Mercado meta (Creación propia)

LISTA DE FIGURAS

1. Figura 1: Peláez, C & Solano, A. Plano del municipio con los respectivos consultorios. (Diseñadora gráfica y odontóloga)
2. Figura 2: Sánchez, Arnold. (2019). "Fachada de consultorio odontológico". (Arquitecto)
3. Figura 3: Sánchez, Arnold. (2019). "Plano interno del consultorio". (Arquitecto)
4. Figura 4: Resultado – regularidad de petición de citad odontológicas (Creación propia)
5. Figura 5: Resultados – razón por la que no va al odontólogo (Creación propia)
6. Figura 6: Resultados – Como decide a que doctor ir con sus familiares (Creación propia)
7. Figura 7: Resultados – Notificación de un nuevo chequeo por parte del dentista (Creación propia)
8. Figura 8: Resultados – Medio de comunicación (Creación propia)
9. Figura 9: Resultados – Gusto por el odontólogo (Creación propia)
10. Figura 10: Resultados – Como conoció a su odontólogo (Creación propia)
11. Figura 11: Resultados – Servicio odontológico (Creación propia)
12. Figura 12: Resultados – Servicios odontológicos (Creación propia)
13. Figura 13: Resultados – Motivo del lugar odontológico (Creación propia)
14. Figura 14: Resultados - Cambio de clínica dental (Creación propia)
15. Figura 15: Resultados – Promoción clínica dental (Creación propia)
16. Figura 16: Resultados – Membresía anual (Creación propia)

1. Introducción

En la mayoría de los negocios en la apertura de proyectos, se requiere de una alta carga laboral, endeudamiento con proveedores y clientes y/o ausencia en algunos casos de ingresos que sobrepasen el estado del equilibrio.

En correlación a lo anterior es por ello que se afirma que la entrada o la inauguración es el comienzo de la historia, pues las empresas necesitan de una continua innovación ya sea para crecer, estabilizarse o muchas veces para sobrevivir en el mercado.

La razón por la que he elegido este tema para realizar un plan de empresa es porque considero que el mundo de la odontología es interesante a la hora de emprender un negocio ya que abarca a todo tipo de público, siendo un servicio básico con el inconveniente que el sistema nacional de salud no abarca los servicios de la odontología, siendo una gran ventaja para este sector de la sanidad y una oportunidad para crear un consultorio odontológico.

El consultorio odontológico, estará ubicado en el municipio de UBATE- CUNDINAMARCA a pesar de la existencia de diversas clínicas dentales, pues pocas ofrecen servicio personalizado a cada cliente, ofreciendo una amplia gama de servicios, que iría dirigido a toda la población.

Para poder realizar el plan de empresa, se llevará a cabo un análisis de su viabilidad tanto económica como técnica del proyecto y describir todas las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Para poder llevar a cabo este plan de empresa, se realizará un estudio a rasgos generales del sector, también se estudiarán las debilidades y fortalezas del negocio como sus amenazas y oportunidades del entorno.

El consultorio odontológico dentro de la clasificación de empresas se considera como una pequeña empresa, en la cual el odontólogo juega un papel importante para su éxito o su fracaso, por eso uno de los puntos más importantes que se debe tener en cuenta, es que el odontólogo al ver su consultorio como una empresa debe considerarse líder con sus pacientes y su equipo de trabajo para que así funcione este.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan de negocios para la estructuración de un consultorio odontológico privado en el municipio de UBATÉ - CUNDINAMARCA altamente estandarizado y optimizado, con un servicio de igual calidad y efectividad independiente de la ubicación y tipo de cliente, que sea capaz de competir y superar en tiempos y calidad de atención, a las clínicas que actualmente son consideradas como las mejores del mercado y caracterizar los determinantes sociales, económicos y de mercado, que puedan influir con el éxito o fracaso de este mismo.

2.2 Objetivos específicos

- Brindar recomendaciones que les permitan a los futuros empresarios enfrentar sus proyectos con una mayor garantía de éxito.
- Establecer una revisión bibliográfica que determine cuáles son los aspectos del marketing, la infraestructura y el ámbito financiero que puedan estar directamente relacionados con el éxito y fracaso de un consultorio odontológico en el municipio.
- Diseñar una encuesta como instrumento de captura de la información en los posibles pacientes.
- Conocer el mercado en la zona de influencia
- Determinar las necesidades de personal y físicas requeridas
- Determinar las bases estratégicas del consultorio
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto
- Diseñar el Modelo de Negocios
- Análisis de Factibilidad Económica

3. Justificación

Desde el momento en que se culmina la etapa profesional se quiere ser productivo ya sea como empleado público o privado o también como generador de empresas. En el sector de la salud especialmente en el área de odontología el ser empleado significa tener una alta carga laboral y una baja remuneración económica, lo cual lleva a que los profesionales decidan tomar otro rumbo, uno de ellos, el ser empresarios.

Sin embargo, desde hace varios años en el sector de la salud oral se están viviendo cambios competitivos empresariales como la gran oferta de profesionales y la poca demanda de los servicios orales el cual hace que se elaboren estrategias de gestión empresarial innovadoras.

El egresado está capacitado para trabajar de forma individual, en grupos multidisciplinarios e interdisciplinarios, sin embargo, en mi profesión predomina más la practica individual, los bajos índices de empleos bien remunerados existentes, los altos costos de los servicios odontológicos, así como la centralización de los mismos.

Administrar un consultorio es un problema al que se enfrenta alguien que nunca ha experimentado el manejo de alguna empresa, debido a que en sus estudios previamente se orienta hacia lo tecnológico con un enfoque social para dar un servicio público que pocas veces es posible llevar a cabo.

En función de la práctica profesional, el odontólogo debe tener claro la alta inversión que implica trabajar independientemente, así como también tener presente la planeación clara y formal para incorporarse al mercado laboral de manera privada, ayudar a definir metas y adelantarse a acciones adecuadas para alcanzarlas.

La prestación de servicios de salud exige una acción completamente organizada, que requiere ser coordinada para alcanzar los objetivos comprendidos, es allí donde el profesional se convierte en el principal actor para aplicar los principios administrativos en el consultorio para empezar a obtener una excelente productividad.

Entonces pensar en la planeación de un consultorio odontológico será el primer paso de un emprendedor y estará enfocado dentro del proceso administrativo en la fase de planeación tanto así que este sería el plan de negocios que sin perder la perspectiva odontológica estará enfocada en la prestación de servicios de salud.

El plan de negocios proyectara de manera formal la factibilidad del consultorio, de esta forma el profesional tendrá las herramientas necesarias para aventurarse en el mercado laboral de una forma segura, reduciendo riesgos y perdidas monetarias, siendo competentes y dando respuesta a las necesidades de la población a los que se les brinde el servicio y tener una mayor posibilidad de éxito profesional.

4. Planteamiento del problema

Vivimos en una sociedad en la que el nivel socioeconómico ha aumentado en el ámbito general y donde en el plano individual, los modelos a seguir pasan por un mayor cuidado de nuestra salud, que requiere un mayor gasto de mantenimiento. Así, cada vez se hace más ejercicio, se cuida más la dieta, se modera el consumo de alcohol y tabaco, mejoran las medidas de higiene, etc.

Todos éstos y otros factores han casi duplicado en el último siglo la esperanza de vida hasta llegar a alrededor de los 80 años, para seguir en aumento. La preocupación por llegar a edades avanzadas con dientes ha aumentado, lo que hace que también aumente el cuidado dental desde edades tempranas para llegar en la mejor situación dental a esa etapa.

Se tiene conciencia de que la boca necesita una atención y unos cuidados especiales para su conservación, todo esto nos está llevando a una mayor supervivencia dental desde enfoques de mínima intervención.

Cada época inaugura una nueva odontología; estamos ante nuevas generaciones que han tenido una preparación mayor en educación bucodental, lo que se traduce en un mayor número de visitas a un consultorio odontológico y la necesidad de tratamientos menos complejos. En general, hay una mayor sensibilidad en el mantenimiento de la salud.

Para dar respuestas a esta sociedad disponemos de nuevos modelos de trabajo más avanzados. Los avances tecnológicos en materiales dentales más naturales en cuanto a

sus propiedades y estética han hecho que los tratamientos actuales sean más duraderos y predecibles que antes.

Además, hoy en día los odontólogos utilizan técnicas mucho más conservadoras que permiten mantener al máximo la estructura natural de los dientes, dependiendo de la situación clínica de cada paciente. En el caso particular, la estética dental ha demostrado ser competitivo por el crecimiento en la oferta, que a través de los años ha ido aumentando el número de servicios y procedimientos constituyéndose en una valiosa oportunidad de mercado para tener competitividad y reconocimiento en el mismo.

Sin embargo, la falta de planeación en las ventas, y demás planes de desarrollo no le han permitido obtener un desempeño favorable, por lo que se hace necesario la descripción y el análisis del sistema de gestión empresarial en las áreas de mercadeo, técnica, organizacional y financiero, que conlleven a la formulación de estrategias, tácticas y acciones viables según la disponibilidad de recursos y e intereses de estética dental.

La planeación estratégica propuesta le permitirá a la empresa crecer en reconocimiento en el mercado, mediante el control de la gestión y el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión, se considera este trabajo como una herramienta para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con buenos resultados.

5. Marco Teórico

Odontólogos en su mayoría subempleados o desempleados, mientras que la necesidad de atención bucal de la población sigue sin atenderse. Actualmente las alternativas que tiene el odontólogo son pocas.

El mercado del trabajo odontológico se encuentra determinado por la relación entre la oferta y demanda de servicios. Sin embargo, esta relación no se presenta de forma simple.

La oferta y demanda está condicionada por la cantidad, ubicación, tiempo de dedicación, producción y calidad de los servicios proporcionados por cada odontólogo y herramientas específicas que cada institución donde se formaron como profesionales les haya brindado.

Para el profesional debe ser importante comprender el panorama socioeconómico en el que se encuentra nuestro país, y se debe ser consciente que alcanzar el éxito solo será para un pequeño porcentaje de egresados que enfocarán sus esfuerzos en tomar decisiones hacia una práctica, teniendo en cuenta que la preparación con la que cuente el profesional es determinante para ser competitivo.

La ubicación y características del local que elija el odontólogo para ubicar su consultorio, el tipo de pacientes que frecuenten la zona, los horarios que el mercado exija y la competencia serán factores que determinen en buena parte el tipo de práctica que el odontólogo ejercerá.

Por tanto, se requiere trazar un plan desde el momento que se conozca el potencial de inversión para ser capaz de dar respuesta a dichas necesidades y favorezca el crecimiento constante y productivo de su carrera profesional como odontólogo ubicado en el ámbito privado.

La necesidad de contar con conocimientos administrativos será la base para el desarrollo preciso para alcanzar las metas planeadas con mayor facilidad.

Según la Federación Odontológica Colombiana, actualmente en Colombia no existe un censo nacional de odontólogos, ni estudios de distribución numérica y topográfica de consultorios odontológicos por ciudad, región o zona urbana o rural, sino que se hace una inferencia con base en los registros de egresados, o estudios que se han basado en los registros de un directorio telefónico.

Este estudio trata de brindar herramientas útiles que permitan al emprendedor aumentar sus probabilidades de éxito, imponiéndose a las adversidades y superando etapas críticas relacionadas a la prestación de un servicio odontológico, con base en la opinión de expertos y también por las experiencias y conductas individuales de cada emprendedor.

Los profesionales que hayan invertido su capital en una empresa, en este caso (Consultorio) deben entender el riesgo que corren ya que el éxito de este es incierto, claro está que se compensa con los consumidores que vayan a tomar el servicio, para cumplir con el objetivo como prestación de servicios, los organismos sociales deben vigilar que se satisfagan adecuadamente las necesidades de los diferentes sectores que reciben el servicio, por lo tanto, este deberá ser:

- Oportuno
- Seguro
- Suficiente
- Económico
- Alta Calidad

La empresa en este caso, el consultorio odontológico debe brindar un servicio con los recursos necesarios, con el fin de obtener resultados satisfactorios, tales recursos son:

- **Capital:** Recurso vital y factor indispensable para adquirir insumos, pagar salarios, impuestos.
- **Personal:** Personas que aporten sus esfuerzos físicos y mentales para dar vida productiva a los recursos materiales en el consultorio.
- **Materiales:** Producto determinado, listo para satisfacer una necesidad.
- **Crédito:** Facilidad de obtener algunos productos o servicios de inmediato, pagando posteriormente.

Toda meta planteada determina el modo y el carácter de la actividad consistente humana, lo cual es de vital importancia, la administración privada concierne a las actividades de los particulares en todas sus órdenes, y es por tanto que se vuelve muy amplia.

La administración entonces es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales, para esto se deben tener en cuenta 4 pasos importantes.

- **Planeación:** Conformar la parte de fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

- **Organización:** Parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñen en la organización.
- **Dirección:** Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a la motivación, estilo y enfoques de liderazgo y comunicación.
- **Control:** Se relacionan con la medición del logro, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales.

5.1 Estudio del mercado.

Se ha dispuesto de la información necesaria tanto documental como empírica en la cual se logra un análisis del sector.

Entre los datos extraídos se encuentra el valor de insumos, consultas, procedimientos normales y especiales, citas por medio de las diferentes EPS y particular y, por último, la ganancia de los odontólogos incluyendo comisiones y turno mínimo.

En el corto plazo se encuentra que el servicio se presta de forma incompleta y en algunos casos insatisfactorio de cara a los clientes o usuarios del servicio

A mediano plazo se espera que las diferentes clínicas se vean en la necesidad de innovar en el servicio que se presta debido a los problemas identificados.

Por último, en el largo plazo la tendencia será a competir en precios y cobertura lo que obligaría al sector a crear clúster con el fin de no rezagarse y en la parte de los usuarios y los precios tenderían a bajar un poco más.

Se esperan logros y avances tecnológicos lo cual se ve representado en un servicio inteligente y posiblemente a menor costo para la clínica mejorando la percepción de los usuarios y un crecimiento generalizado del sector.

5.2 Análisis de la oferta.

De acuerdo con una visita realizada en el mes de mayo al municipio de UBATÉ, se ha podido encontrar que se tiene una población de 39.451 habitantes, el municipio cuenta con diez barrios y 9 veredas, donde 12.358 son afiliados al régimen contributivo y 14.951 son afiliados al régimen subsidiado, donde se encontró que hay 33 centros de prestación de servicios de odontología, donde las más importantes se encuentran ubicadas en la zona centro del municipio.

COMPETENCIA DIRECTA EN EL MUNICIPIO

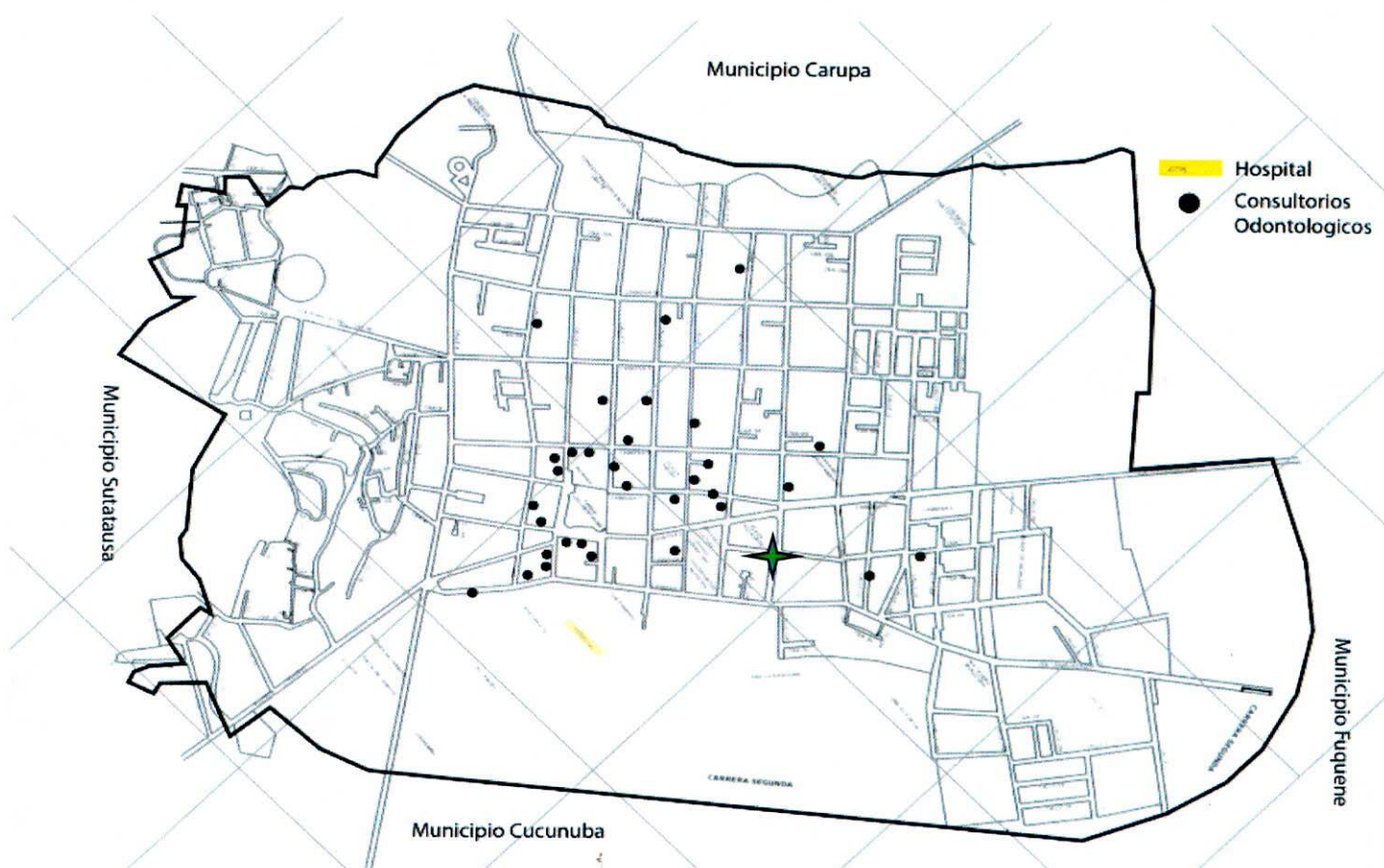


Figura 1: Peláez, C & Solano, A. Plano del municipio con los respectivos consultorios.

- 11 Clínicas
- 21 Consultorios

COMPETENCIA INDIRECTA EN EL MUNICIPIO

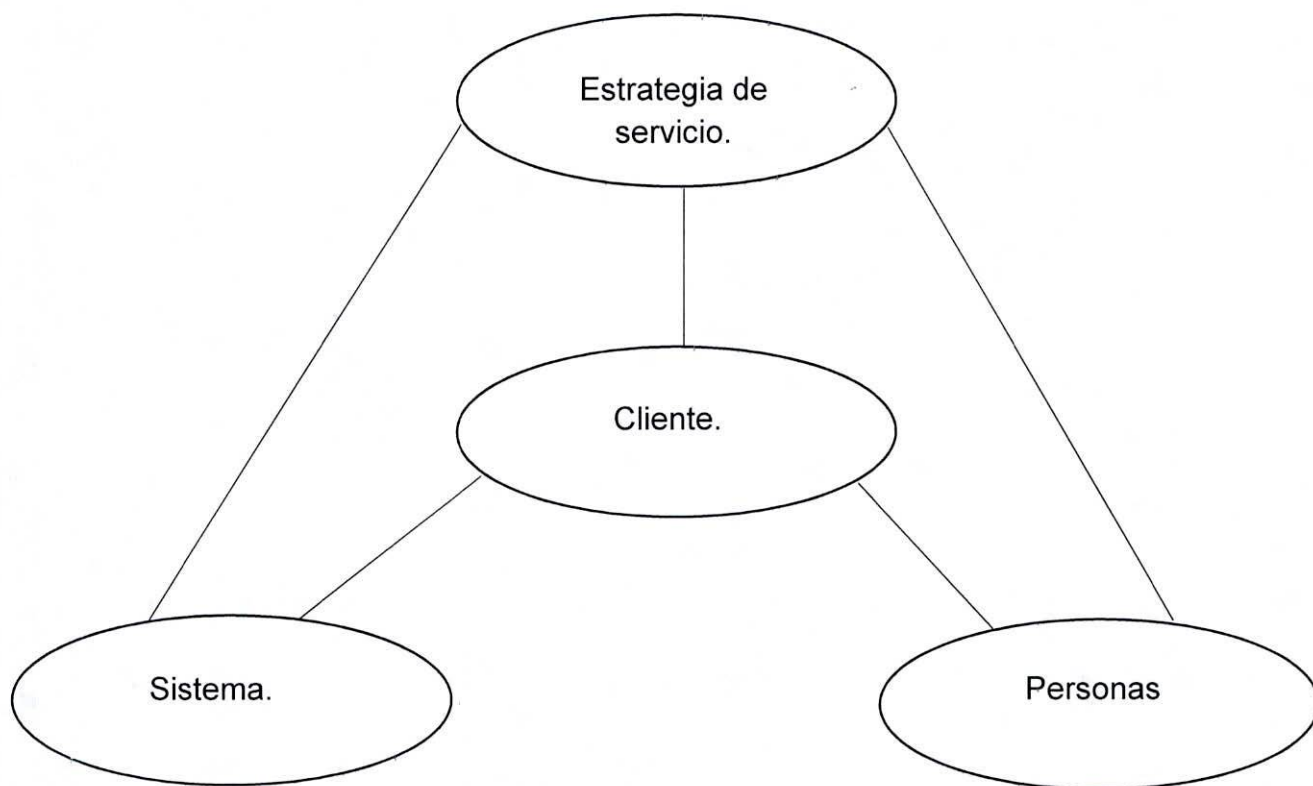
- 1 Hospital

Se encontró que en el municipio hay 21 odontólogos generales registrados independientes y que los consultorios que prestan el servicio por particular están distribuidos de la siguiente manera:

- 6 clínicas con servicio de endodoncia.
- 8 clínicas con servicio de ortodoncia.

- 2 clínicas con servicio de cirugía oral.
- 2 clínicas con servicio de cirugía maxilofacial
- 4 clínicas con servicio de periodoncia
- 1 clínica con servicio de odontopediatría.

MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA



Cliente: Pacientes, niños, adolescentes, adultos, ancianos.

Personas: Odontólogo, Auxiliar, Personal de limpieza.

Estrategia de servicios: Atención odontológica de calidad, mayor publicidad, promociones e incentivos los días de mercado en el municipio, es decir los días viernes.

Sistema: Clínica dotada con área de recepción y espera, área de atención clínica propiamente dicha, área de servicios e instalaciones, orientada a la comodidad del paciente y al personal que laborara en ella.

6. Estudio técnico.

6.1 El espacio físico de la clínica

El servicio será prestado en un predio propio en un sector estratégicamente ubicado en el municipio de UBATÉ. Este será debidamente acondicionado para la prestación del servicio equipándolo con las unidades odontológicas para la atención en general, especializada, urgencias, para toma radiografías y las áreas administrativas.

Igualmente, el local será adecuado con espacios para las salas de espera y para las unidades de atención de tal forma que se logre un alto valor percibido de cara a las instalaciones.

Este consultorio estará ubicado en el centro del municipio, lo cual la constituyen 6 barrios cercanos, barrio centro, barrio bolívar, barrio norte, urbanización la legua, barrio villa rosita, barrio san francisco, teniendo en cuenta también, que alrededor del consultorio existen parqueaderos públicos y diversas rutas de transporte público.

Estará ubicado en un primer piso para facilitar el acceso de los pacientes y así generar un importante número de visitas desde el momento de la inauguración.

Además, esto permite disminuir el número de barreras arquitectónicas, y facilitar su adaptación para el ingreso de pacientes con alguna discapacidad física.

El local cuenta con 10 metros de fondo por 6.0 metros de ancho con una distribución rectangular con una sola puerta de ingreso queda hacia la calle principal.

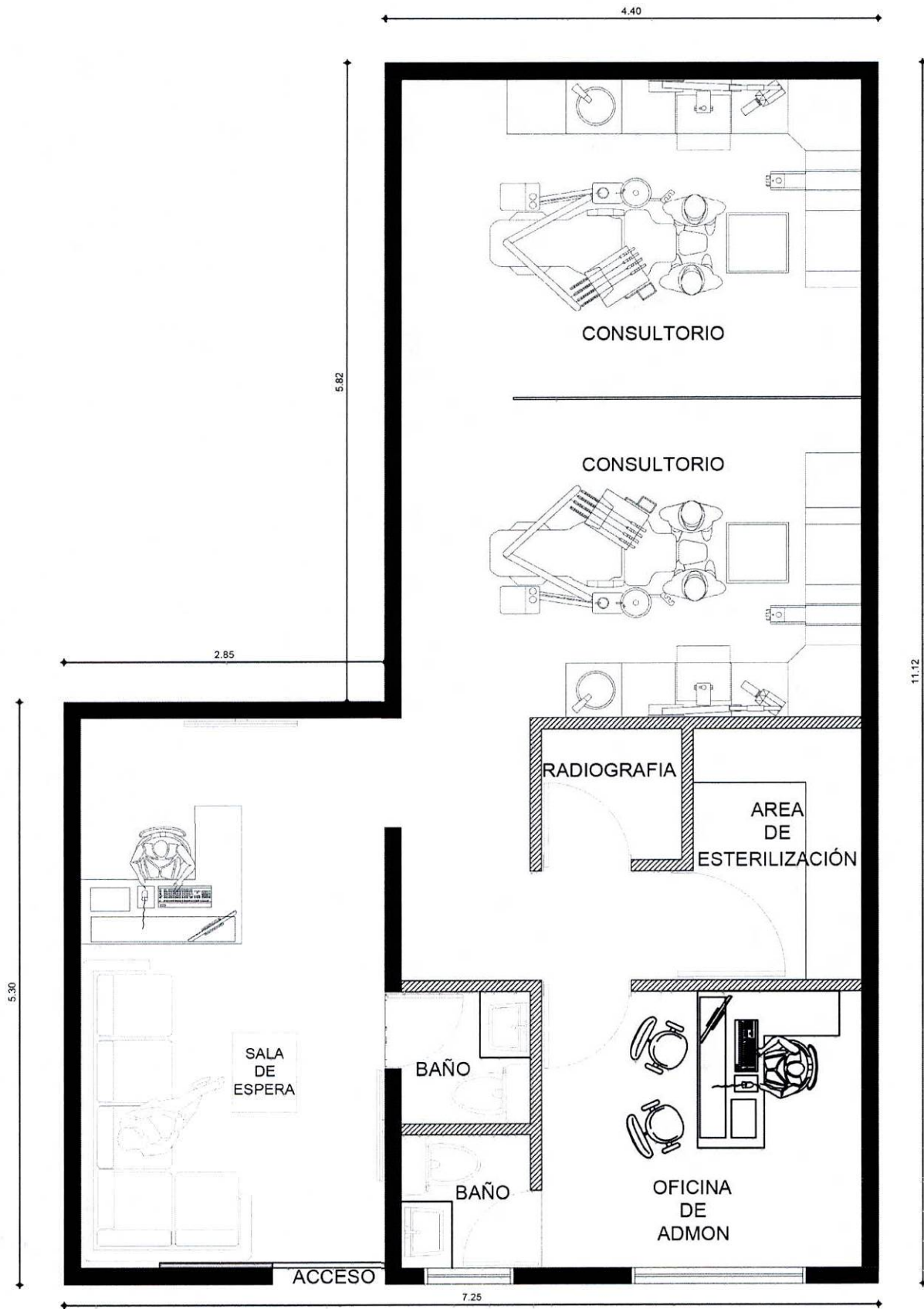


Figura 2: Sánchez, Arnold. (2019). "Fachada de consultorio odontológico". (Arquitecto)

6.2 Distribución del consultorio:

El consultorio odontológico tendrá una distribución ergonómica como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 3: Sánchez, Arnold. (2019). "Plano interno del consultorio". (Arquitecto)



Como se puede considerar, la clínica necesitará de los siguientes espacios físicos:

- Dos unidades de atención básica o general
 - ✓ Sillón dental con su respectiva lámpara
 - ✓ Monitor con cámara intraoral
 - ✓ Lavamanos
 - ✓ Muebles con cajones de almacenamiento
 - ✓ Mesa auxiliar
- Almacén y cuarto de aseo: El consultorio contara con un sistema de control por planillas en cada una de las unidades odontológicas llevando así el control de los insumos usados.
- El cuarto de aseo se ubicará al lado de la zona de esterilización para que sea de fácil acceso.

Las superficies de almacenamiento se ubicarán de la siguiente manera:

- Muebles cajoneros en cada una de las unidades
- Superficie de almacenamiento en sala de esterilización

El personal de la clínica dispondrá de un lugar en donde poder cambiarse ubicado en la parte posterior al que accederá a través del área de esterilización.

- Localización del instrumental: Estos se ubicarán en la zona de esterilización en gabinetes previamente marcados para cada área y especialización.
- Una sala para radiografías.
- Baños independientes
- Una sala de espera.

- La oficina de administración
- Una zona de esterilización: Esta será ubicada en la parte trasera del consultorio, donde una puerta en vidrio aislará la zona y así mismo permitir visibilidad hacia y desde las unidades.
 - ✓ Dispondrá de una barra con los equipos ordenados según la secuencia para el lavado y esterilización del instrumental
 - ✓ Caja con jabón enzimático para el lavado y limpieza
 - ✓ Lavadero para el enjuague del instrumental
 - ✓ Área de secado (mesón)
 - ✓ Área de empaque
 - ✓ Autoclave

Serán 3 áreas principales:

1. **Gerencia General:** Será el representante legal y encargado de la toma de decisiones finales y de las actividades relacionadas con la gestión comercial y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad en la norma ISO 9001 32 de 2015.
2. **Director Operativo:** Será el encargado de la parte clínica del consultorio y, en consecuencia, será el odontólogo general, preferiblemente con 2 o más años de experiencia profesional en salud oral quien será el encargado a su vez de atender las urgencias, los procedimientos de limpiezas y los controles básicos dentro del plan de atención seleccionado para los pacientes; a su cargo estará la auxiliar de odontología y propondrá las siguientes contrataciones:
 - **Especialistas:**
 - Rehabilitador

- Implantólogo
- Cirujano oral
- Ortodoncista
- Endodoncista
- Periodoncista

Estos serán contratados por porcentaje de acuerdo con la demanda existente.

3. Auxiliar de odontología: La auxiliar asiste los procedimientos que realiza el odontólogo general y especialistas; aunque este perfil es técnico profesional o laboral, el auxiliar debe tener una experiencia certificada de trabajo en el sector, pues de esto depende la eficiencia y la oportunidad de atención de los pacientes en los diferentes servicios. Se propone la contratación de 1 auxiliar permanente.

Este estudio trata de brindar herramientas útiles que permitan al emprendedor aumentar sus probabilidades de éxito, imponiéndose a las adversidades y superando etapas críticas relacionadas a la prestación de un servicio odontológico, con base en la opinión de expertos y también por las experiencias y conductas individuales de cada emprendedor.

Teniendo en cuenta lo anterior y centrándonos un poco más en la empresa que se intenta crear (Consultorio odontológico) hay que aclarar y tener en cuenta bases sólidas de lo que es como tal la odontología.

Se entiende por ejercicio de la odontología, la aplicación de medios y conocimientos para el examen, diagnóstico, pronóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades, defectos y malformaciones que se relacionan con los

dientes, los tejidos que les sirven de soporte y demás partes de la boca que se relacionan con ellos.

7. Habilitación

Existen una serie de legislaciones y normas odontológicas que se deben tener en cuenta en la prestación de este servicio:

- Código de ética del odontólogo colombiano
- Ley 100 de 1993 sobre seguridad social en salud
- Ley 24/04 sobre recursos humanos en salud
- Resolución 0058 de 2007 historia clínica
- Resolución 2003 de 2014 Habilitación:
 1. Talento humano
 2. Infraestructura
 3. Dotación
 4. Medicamentos, dispositivos médicos e insumos
 5. Procesos prioritarios
 6. Historia clínica y registros
 7. Interdependencia

Según la última resolución cada consultorio debe contar con unas guías y protocolos para la habilitación del mismo, las cuales son:

- Guías clínicas
- Atención preventiva en salud bucal
- Protocolo de consentimiento informado
- Protocolo de procedimientos clínicos
- Guía de manejo de complicaciones anestésicas y quirúrgicas

- Protocolo de esterilización
- Protocolo de radiología oral
- Procedimientos, adquisición y almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos
- Manual de uso y reusó
- Procedimientos de desactivación de residuos peligrosos
- Manual de bioseguridad

De la misma manera se presenta una legislación de consultorio odontológico, a Saber:

- Aplicación indicadores de gestión integral de residuos hospitalarios
- Formulario de novedades de prestadores de servicios de salud
- Formulario de inscripción de prestadores de servicios de salud
- Plan de gestión integral de residuos hospitalarios (PGIRH)

Las fortalezas del producto radican principalmente en la calidad en su ejecución de tal forma que los tratamientos tendrán seguimiento riguroso y serán tratados con eficiencia, responsabilidad y sobre todo con el carácter ético que cada especialidad requiere. La estrategia está dirigida hacia los precios y la calidad en los diferentes tratamientos siendo estas las dos variantes que más analizan los usuarios para invertir en sus tratamientos odontológicos.

La principal amenaza de la clínica en un principio será la captura y fidelización de clientes, debido a que es una empresa nueva en el mercado lo que genera un gran reto.

8. Inversión

Presupuesto total inversión inicial

EQUIPOS ODONTOLOGICOS	50.000.000,00
REFORMA DE ADECUACIÓN	16.500.000,00
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	1.500.000,00
ALARMA	300.000,00
INSTRUMENTAL E INSUMOS	5.000.000,00
HABILITACIÓN DE LA CLÍNICA	2.500.000,00
PUBLICIDAD Y PAPELERÍA	500.000,00
TELÉFONO, INTERNET Y TELEVISIÓN	80.000,00
TOTAL	77.380.000

Tabla 1: Presupuesto total de inversión inicial (Creacion propia)

- Gastos mensuales fijos:**

CONCEPTO	VALOR/MES
SERVICIOS PÚBLICOS	200.000.00
TELÉFONO, INTERNET Y TELEVISIÓN	80.000.00
SUELDOS AUXILIAR Y SERVICIO GENERAL	1.800.000.00
TOTAL	2.180.000.00

Tabla 2: Gastos mensuales fijos (Creacion propia)

9. Portafolio de servicios

Lo que se ofrecerá al público será un servicio de salud odontológica y la variedad será la siguiente:

Odontología general.

- Profilaxis y detartraje supragingival
- Operatoria
- Exodoncias de baja complejidad

Endodoncia

- Endodoncia un radicales
- Endodoncias multirradicales
- Retratamiento endodóntico
- Apexificación y apexogénesis
- Cirugía apical
- Aclaramiento dental diente no vital.

Periodoncia

- Raspaje y alisado radicular a campo cerrado y abierto.
- Injerto óseo
- Alargamiento coronal.
- Gingivectomía - gingivoplastia.

Cirugía

- Exodoncia a campo abierto y cerrado
- Exodoncia de cordales
- Exodoncia dientes incluido y en posición ectópica

- Remodelado óseo
- Frenillectomía

Rehabilitación

- Prótesis fija y removible
- Rehabilitación sobre implantes
- Rehabilitación dentoimplantosoportada
- Diseño de sonrisa
- Aclaramiento dental

Ortodoncia y ortopedia

- Ortopedia preventiva y correctiva a paciente pediátrico.
- Ortodoncia

Urgencias

- Control del dolor
- Hemorragia e infecciones
- Urgencias ortodónticas
- Rx periapicales
- Cementación temporal y definitivas de coronas
- Provisionales en acrílico de auto curado

Los precios estimados a manejar según estudio de mercado serán los siguientes:

EXAMEN CLINICO GENERAL	25.000
CONSULTA ESPECIALISTA	30.000
URGENCIAS (ALIVIO DEL DOLOR)	38.000

PREVENCION	
PROFILAXIS (LIMPIEZA BASICA)	60.000
PROFIJET	80.000
CONTROL DE PLACA E INSTRUCCION EN HIGIENE ORAL	30.000
APLICACIÓN DE FLUOR	30.000
SELLANTES	25.000
KIT PEDIATRICO	100.000
OPERATORIA	
OBTURACION 1 SUP. RESINA FOTOCURADO ANT.	80.000
OBTURACION 2 SUP. RESINA FOTOCURADO ANT.	100.000
OBTURACION 3 SUP. RESINA FOTOCURADO ANT.	120.000
OBTURACION 1 SUP. RESINA FOTOCURADO POST.	90.000
OBTURACION 2 SUP. RESINA FOTOCURADO POST.	110.000
OBTURACION 3 SUP. RESINA FOTOCURADO POST.	130.000
ENDODONCIA	
PULPECTOMIA	80.000
TERAPIA DE HIDRÓXIDO DE CALCIO	40.000
TRATAMIENTO DE CONDUCTOS UNIIRRADICULAR	110.000
TRATAMIENTO DE CONDUCTOS BIRRADICULAR	230.000
TRATAMIENTO DE CONDUCTOS MULTIRRADICULAR	340.000
CIRUGIA	
EXODONCIA SIMPLE	85.000
EXODONCIA SECCIONADA	70.000
EXODONCIA MÉTODO ABIERTO	160.000
VENTANA QUIRÚRGICA	220.000
OCLUSION	
PLACA NEUROMIORELAJANTE	110.000
PROGRAMACIÓN DE PLACA NMR	65.000
ESTETICA	
OBTURACION 1 SUP. RESINA ESTETICA	100.000

OBTURACION 2 SUP. RESINA ESTETICA	120.000
OBTURACION 3 SUP. RESINA ESTETICA	140.000
CARILLA EN RESINA	320.000
CARILLA EN PORCELANA	850.000
BLANQUEAMIENTO EN CONSULTORIO	550.000
BLANQUEAMIENTO EN CASA(INCLUYE FUNDAS)	630.000
SESION ADICIONAL	70.000
REHABILITACION	
TEMPORAL ACRILICO AUTOCURADO	80.000
TEMPORAL ACRILICO TERMOCURADO	70.000
CORONAS METAL PORCELANA	
CORONA PORCELANA VITA VMK13	830.000
CORONA PORCELANA COLLARLESS	950.000
CORONA IMPLANTOSOPORTADA	1.100.000
CORONAS LIBRE DE METAL	
CORONA E-MAX CAD-CAM	1.200.000
CORONA INCERAM ALUMINA	1.280.000
CORONA INCERAM ZIRCONIO	1.350.000
CORONA ZIRCONIO CAD-CAM	1.380.000
CORONA IMPLANTOSOPORTADA CAD-CAM	1.365.000
INCRUSTACIONES	
METALICAS (NO INCLUYE EL ORO)	550.000
CERAMICAS	865.000
NUCLEOS	
UNIRADICULAR	215.000
BIRRADICULAR	235.000
MULTIRADICULAR	275.000

POSTES PREFABRICADOS	210.000
PROTESIS PARCIAL FIJA	
RECEMENTACION DE CORONA	60.000
REMOCION DE CORONAS C/U	70.000
PROTESIS REMOVIBLE	
DENTOMUCOSOPORTADA (METAL-ACRILICO)	980.000
DENTOMUCOSOPORTADA (METAL-ACRILICO ALTO/DURATONE)	1.240.000
DENTOMUCOSOPORTADA (METAL-ACRILICO ALTO/ISOSIT)	1.575.000
MUCOSOPORTADA (CONVEN/BIODENT) 6 UNIDADES	589.000
MUCOSOPORTADA (CONVEN/BIODENT) + 6 UNIDADES	600.000
MUCOSOPORTADA INMEDIATA/TRANSICIONAL	455.000
FLEXIDENT DIENTES BIODENT	1.250.000
FLEXIDENT DIENTES DURATONE	1.300.000
FLEXIDENT DIENTES ISOSIT	1.700.000
PROTESIS TOTAL	
SUPERIOR O INFERIOR (DIENTES BIODENT)	765.000
SUPERIOR O INFERIOR (ALTO/BIODENT)	850.000
SUPERIOR O INFERIOR (CONVEN/DURATONE)	930.000
SUPERIOR O INFERIOR (ALTO/DURATONE)	1.100.000
SUPERIOR O INFERIOR (ALTO/ISOSIT)	1.450.000

Tabla 3. Precios de los servicios odontológicos (Creacion propia)

9.1 Análisis de los precios y prestación del servicio

Los servicios prestados se realizarán con los estándares de calidad, con tecnología adecuada, personal idóneo y calificado para garantizar la excelencia en los tratamientos y la satisfacción total de los usuarios. Los precios serán asequibles a toda la comunidad

ofreciendo un plan de tratamiento ideal y real ajustándolo al presupuesto de cada uno de los usuarios y diversificando los medios de pago, efectivo y a través de tarjetas crédito y débito, y posiblemente lograr convenios con diferentes cooperativas financieras.

Se pretende mejorar la calidad de vida de la población brindando tratamientos odontológicos oportunos y con calidad a los usuarios, además de contar con la atención de urgencias las 24 horas.

En este consultorio contaremos un horario de atención de más o menos 11 horas diarias distribuidas de la siguiente manera:

Horario de atención de 8:00am a 1:00pm y de 2:00pm a 7:00pm, permitiéndoles a los pacientes una agenda flexible para sus citas, y así mismo tener un horario asequible al equipo clínico y administrativo, distribuyéndoles las cargas de trabajo en dos turnos mañana y tarde.

De este modo ayudamos a consolidar el estado físico de nuestros empleados sin jornadas extensas, permitiéndoles modificar horarios en la jornada de la mañana o en la tarde.

Además de esto la clínica se encontrará abierta todos los días laborales del año, prestando el mejor servicio a nuestros pacientes, planificando semestralmente los días festivos y días de vacaciones.

En cuanto a las tarifas que vamos a manejar se tomaron comparaciones con las clínicas existentes en el sector llegando a la conclusión que debemos aplicar y acceder a la afiliación con algunas de las empresas que se encuentran en el sector para así poderles brindar financiación y descuentos.

10. Plan de negocio

El plan de Negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, es un documento de presentación con la que el emprendedor, empresario, o el equipo directivo de una organización transmitirá tanto los conocimientos que acredita el negocio, como la solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

La importancia de los planes de negocios para las organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas.

Difícilmente podremos negar la necesidad de desarrollar un plan de negocios, si es claro que la odontología, presume de ser emprendedora al dar oportunidad de iniciarse en el mercado laboral con su propio consultorio.

El plan de negocios radica en que debe dar lugar, definir y enfocar un objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.

Puede usarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, el plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y /o debilidades del proceso de planificación.

Un plan de negocios, también conocido como un plan de empresas, consiste en un documento escrito donde se describe un negocio o un proyecto que esta por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello.

Basado en lo anterior un plan de negocios para odontología será una guía o ruta que permita al odontólogo planear de forma clara y formal el desarrollo para emprender un

consultorio dental revelando la factibilidad del mismo y a su vez una carta de presentación para adquirir un financiamiento.

10.1 Importancia del plan de negocios

Se considera necesario porque:

- Coordina las actividades
- Aprovecha mejor las oportunidades
- Ayuda a crear métodos y disciplina del trabajo
- Permite tener claros los objetivos y a donde se quiere ir.
- Permite una visión global más clara y resumida de la empresa
- Identifica errores y desviaciones a tiempo para corregirlos, disminuyendo efectos negativos, consecuencias graves, y facilitando la adopción de solución cuando aún se esté a tiempo.

10.2 Descripción del negocio

Decidir cómo será el negocio y lo que será a un mediano plazo, es la más importante de las decisiones que se tiene que hacer, todo esfuerzo de la planeación está basado en la percepción que se tenga del negocio.

A la hora de crear un negocio se debe realizar las siguientes preguntas básicas

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿El negocio consiste en una actividad comercial o la prestación de un servicio?
- ¿Cuáles serán los productos y servicios?
- ¿Quiénes serán los clientes?

- ¿Cuándo se iniciará el negocio?
- ¿Cuál es la estructura del negocio?
- ¿Cuántas horas al día y días a la semana se piensa dedicar al negocio?
- ¿Qué razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?
- ¿Dispone del personal necesario para iniciar a trabajar?
- ¿Cuáles son las razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?

10.3 Instrumentos

Estudio Técnico:

- Cotizaciones de depósitos dentales
- Entrevistas
- Mapas y planos

Estudio De mercado:

- Encuestas
- Entrevista a odontólogos
- Sondeo aplicado en redes sociales para establecer los mejores horarios para prestar atención

Estudio legal:

- Asesorías legales
- Formularios
- Inventario de requisitos legales.

Estudio organizacional:

- Código de trabajo
- Manual de procedimientos de atención de acuerdo al sector salud.

Las fortalezas del producto radican principalmente en la calidad en su ejecución de tal forma que los tratamientos tendrán seguimiento riguroso y serán tratados con eficiencia, responsabilidad y sobre todo con el carácter ético que cada especialidad requiere. La estrategia está dirigida hacia los precios y la calidad en los diferentes tratamientos siendo estas las dos variantes que más analizan los usuarios para invertir en sus tratamientos odontológicos.

La principal amenaza de la clínica en un principio será la captura y fidelización de clientes, debido a que es una empresa nueva en el mercado lo que genera un gran reto.

10.4 Actividades primarias

Son las actividades que tienen inferencia directa en el resultado de la prestación del servicio y en la calidad como se preste al público, razón por la cual se enlistan las siguientes:

- 1. Gestión comercial:** Esta actividad representa el botón de arranque de la prestación del servicio, ya que de esta forma se presenta la propuesta al público a través de los siguientes subprocesos o búsqueda de bases de datos o Gestión ejecutiva con empresas públicas y privadas del municipio de UBATE o uso de los medios de comunicación masiva (Correo electrónico, redes sociales, radio, televisión, medios impresos y volantes).
- 2. Recepción de información y mantenimiento de la base de datos:** Una vez la persona interesada se vuelve cliente, se registra dentro de la base de datos de la

clínica reconociendo su información socioeconómica como alternativa para ampliar el conocimiento del mercado y protegiendo sus datos.

Los procesos auxiliares son:

- Registro en base de datos.
- Análisis estadístico de la información
- Registro de la historia clínica y plan de atención.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES
1.Reducción del tiempo de registro de pacientes y usuarios.	Implementar ideas para mejorar los procedimientos de registro de pacientes. Ejecución del sistema para la toma de datos del paciente y generar su historial clínico.	• Analizar la integración de la tecnología al proceso clínico. • Evaluar los diversos sistemas que ofrece el mercado. • Proveerse de un sistema de acuerdo a la realidad problemática. • Capacitación del personal encargado de la utilización del sistema • Contratar un personal especializado para la capacitación.
2.Reducción del tiempo de búsqueda de las historias clínicas.	Utilización del sistema al 100%	• Verificación del correcto uso del sistema
3.Adecuada gestión de las citas	Conocimiento del sistema	• Registrar todas las historias y registros de pacientes en el sistema. • Elegir a un personal encargado de esta labor.

Tabla 4: Base de datos (Creación propia)

3. Prestación del servicio de salud oral: La parte clínica resulta un componente vital de la existencia de la clínica, sin embargo, es un medio para lograr el objetivo

principal. Como se dijo anteriormente, el resultado depende de la articulación de cada uno de los esfuerzos que se van a realizar dentro de la clínica.

4. Gestión administrativa y financiera: En respuesta a la necesidad de ejercer el respectivo seguimiento y control de todas las actividades que se desarrollarán con el funcionamiento de la clínica se realizarán los siguientes subprocesos:

- Apoyo administrativo y financiero
- Gestión de los recursos.
- Administración del talento humano
- Identificación y gestión de riesgos.
- Gestión contable.

5. Seguimiento de los procedimientos clínicos posventa: Como actividad final, se dispone la comunicación frecuente con los clientes esperando que sea una fuente de referenciación y complementariedad. Los procesos que se llevarían a cabo serían:

- Seguimiento de clientes.
- Actualización de historias clínicas.
- Actualización de bases de datos.
- Análisis de la información estadística sobre satisfacción del cliente.

11. Tecnología y materiales

Para el desarrollo de la actividad odontológica se requiere de tecnología y materiales específicos para cada uno de los servicios que se prestarán, razón por la cual es necesario clasificarlos de acuerdo con su uso y duración así:

- **Maquinaria:** Consta de todos los equipos a utilizar en las diferentes áreas de la clínica y que tienen un ciclo de vida considerablemente largo.

Dentro de este grupo se encuentran:

- **Unidades odontológicas:** Para este proyecto serán de dos tipos donde se planea la adquisición de 2 unidades estándar para la atención básica y especializada, para la atención de las urgencias y procedimientos complejos.
- **Equipos especializados:** Tales como el de radiología, scaler para el procedimiento de periodoncia, lámparas de fotocurado, compresores y equipo de esterilización.
- **Equipos de cómputo:** Es necesario tener un computador para cada uno de los consultorios (2), así como para la recepción y la oficina administrativa; en total serían 4 los computadores por adquirir
- **Herramientas:** Que son los utilizados en los procedimientos y directamente en el paciente, como son las pinzas, espátulas, limas y las demás utilizadas para tal fin. Debido a la intensidad de su uso, estos deben mantener un stock importante dentro de la clínica de tal forma que no exista desabastecimiento.
- **Insumos:** Son materiales que se van utilizando con la prestación del servicio, que en su mayoría es por única vez, y posteriormente desechados y que su

duración en el inventario depende de la operación de la clínica. Entre estos se encuentran guantes, algodón, tapabocas, gasas, y las demás que tengan esta misma condición.

12. Plan de Marketing

- **PRODUCTO/SERVICIO** El servicio será diferenciado de la competencia por su alta eficiencia y bajos tiempos de espera y atención; en un comienzo se basará en procedimientos de atención primaria, secundaria y de urgencias; este servicio se caracterizará por contar con profesionales altamente calificados y comprometidos con la calidad y excelencia del servicio, apuntando a la felicidad del cliente.
- **PRECIO** Tener procesos estandarizados, optimizados y de alta calidad no significa que el servicio será más caro, es más, la optimización de procesos puede llevar a una disminución de los costos, por lo tanto, una disminución en el precio; los servicios prestados por la clínica tendrán un precio igual o inferior a los de la competencia, no se apuntará a cobrar en exceso para obtener ganancias, sino a captar clientes mediante precios competitivos y una atención sobresaliente.
- **POSICIONAMIENTO** El servicio estará posicionado en la categoría de clínicas privadas de alta calidad, apuntando a todo tipo de clientes, que cuenten con poco tiempo y que busquen una atención de excelencia. Por otro lado, el servicio se entregará mediante la clínica dental donde el paciente podrá realizar los procedimientos, agendar citas y resolver sus dudas. Por otro lado, el servicio se podrá encontrar en intervenciones de ayuda social y educación.

- **PROMOCIÓN** El plan de marketing contará con un 7%-10% de los ingresos anuales y se enfocará en mostrar a los clientes la experiencia que pueden obtener en la clínica y lo diferente que es de la competencia, por lo mismo, este plan se enfocará en ofrecer la experiencia de manera gratuita o con grandes descuentos; este presupuesto se puede dividir en 3 estrategias:

1. Valoración gratis: Este sería el método principal y el más útil dado que los pacientes podrán experimentar en carne propia la excelencia de los procesos y la calidad de atención
2. Fidelidad, ofertas y convenios: Otra forma de captar y retener clientes es ofrecer un plan de fidelidad y descuentos para nuevos clientes; este plan de fidelidad estará conectado con la cantidad de procedimientos que se realicen dentro de nuestra clínica y después de un cierto número de procedimientos se obtendrán grandes descuentos o procedimientos gratis.
3. Educación y ayuda social: Una parte muy importante del plan de marketing es demostrar que la clínica está interesada en la comunidad y es activa con la misma, esto se puede realizar con intervenciones educativas, donde se enseñe cual es el cuidado dental adecuado en colegios y oficinas.

13. Mercado meta.

DEMOGRAFICOS	• Más de 20 años • Estudiantes y profesionales • Solteros y casados • Situación económica media y alta • Ocupación cualquiera • Ambos sexos
PSICOLOGICOS	• Considerar la importancia que tiene la salud oral para él o ella y su familia.
SOCIOCULTURALES	• Clase social media y alta.
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	• Asiste al menos una vez al año • Asiste de manera preventiva o correctiva.

Tabla 5: Mercado meta (Creacion propia)

14. Análisis FODA

FORTALEZAS La principal fortaleza de este plan de negocios sobre su competencia es el foco no solamente en la excelencia de servicio sino, también, operacional, ofreciendo un proceso optimizado con cortos tiempos de espera y una atención de primera calidad que brindará al paciente una experiencia grata y eficiente, que lo hará preferir nuestro servicio sobre la competencia.

- Se contará consultorio de primer nivel.
- Se contará con equipos, herramientas, materiales de alta calidad que aseguran una correcta atención al paciente
- Estaremos ubicados en una zona céntrica
- Contaremos con odontólogos con experiencia y especializados.

OPORTUNIDADES La estandarización de procesos presenta una gran oportunidad al momento de expandir la marca y crear una reputación, si con la primera clínica se alcanza un buen flujo de dinero, las futuras expansiones serían relativamente sencillas dado que todos los procesos estarán pautado paso por paso, estandarizado y fácil de replicar.

- Convenios con farmacias
- Implantación de nuevas tecnologías para mejorar la calidad del servicio.

DEBILIDADES Una de las debilidades más grandes de este proyecto es entrar a una industria completamente nueva sin la experiencia que tiene la competencia, podría generar grandes complicaciones en el proyecto y sobre todo al momento de tratar de destacarse como uno de los mejores consultorios odontológicos.

AMENAZAS La amenaza más grande es la existencia de algunas clínicas dental, que actualmente ya tienen procesos estandarizados y optimizados que tienen el monopolio de salud dental en este municipio y al ver que una nueva compañía está entrando al negocio, con un modelo de negocios similar, podría llegar a dificultar el éxito del proyecto con estrategias de precios agresivas o expansiones estratégicas con el fin de dificultar el avance de la competencia.

15. Estrategias

15.1 Estrategia enfocada al cliente

- Conocer al cliente: Recopilar información acerca del paciente.
- Correo electrónico: Desarrollar una cercanía con los pacientes enviándoles cartas de agradecimiento, promociones.
- Página web: Alcance de los pacientes para información oportuna las 24 horas del día

15.2 Estrategia de publicidad y promoción para el consultorio

- Volantes que se repartirán en la zona
- Anuncios en periódicos del sector.
- Participación en ferias de salud en comunidades y en el mes de la salud oral.

15.3 Estrategias de comercialización y publicidad

Se establece dos estrategias de comercialización y publicidad; dadas por los propios clientes y ayudas de comunicación.

15.4 Estrategia interna

Es la que hacen los clientes de la organización conocido como la boca a boca, aplicado en la odontología; significa que un paciente le habla a otro de los servicios ofrecidos, de la calidad de la atención y los servicios ofrecidos, esto permite que la planeación estratégica del consultorio odontológico genere que más pacientes lleguen así esta estrategia se convierte en un mecanismo de comercialización y publicidad.

15.5 Estrategia externa

Esta estrategia aplica a distintas formas de comercialización y publicidad las cuales son: Redes sociales, Pagina WEB como se mencionó anteriormente.

16. Poder de negociación de proveedores

Es un factor que juega un papel importante dentro del sector, ya que la importancia de sus productos es esencial para el desarrollo de los procesos productivos de las compañías del sector. Aun así, es una fuerza que en términos generales tiende a estar en equilibrio dado que su grado de concentración se considera alto.

A pesar de esto, el poder de negociación de los proveedores para algunos segmentos específicos, como es el caso de los servicios especializados (sistemas de coronas CAD-CAM), puede llegar a ser mayor. Esto debido a que el número de los proveedores que cumplen con los estándares de calidad y avances técnicos en sus productos, que dichas empresas buscan en sus materiales es más reducido, haciendo que se deban limitar a trabajar y negociar tan solo con algunos de ellos.

Esta necesidad de ser más selectivos hace que pierdan poder de negociación con estos actores importantes en este sector.

17. Diseño metodológico

17.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar es descriptivo, se describirán o mostrarán características y rasgos de una situación presentando propuestas que permitan de alguna manera generar un cambio positivo en el evento que se está estudiando. con un enfoque concluyente; gracias a este tipo de estudio se logra la descripción de las variables, o factores que integran el problema o situación objeto de análisis; también se describieron los parámetros administrativos en cuanto a direccionamiento estratégico, objetivos y estrategias.

La descripción permite trabajar con información cualitativa y cuantitativa, esta última permite la medición y comparación de variables, tales como el comportamiento de la demanda, precios, costos, entre otros. Por medio de este tipo de estudio se pretende abordar el tema, explorando a nivel general y posteriormente analizar independientemente cada una de las variables que lo integran.

Procedimiento investigativo:

- Población: Consultorio odontológico y empleados.
- Muestra: El 100% del personal de la empresa
- Método de investigación. Se usa el método deductivo dado que, en este caso, se realiza el análisis interno y externo pertinente a la empresa, y con base en este se concluye un plan estratégico de mejoramiento teniendo en cuenta la situación actual de un consultorio.

17.2 Instrumento de investigación

Los instrumentos de recolección de información son:

Análisis DOFA: Ayudo a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en ese medio.

Se utilizó el método de observación y la aplicación de una encuesta estructurada, dirigida a los pacientes con el fin de evaluar la satisfacción de los usuarios y para la toma de decisiones que puedan favorecer en el momento de montar el consultorio.

18. Resultados

Como se pudo evidenciar a lo largo de la formulación del proyecto, los indicadores son favorables mostrando aspectos positivos que se pueden materializar, sin embargo, no deja de generar incertidumbre al tratarse de un negocio nuevo.

Con un equipo de trabajo adecuado, se logrará superar la meta establecida ya que es una realidad que el activo más importante de cualquier negocio es su capital humano.

Por otra parte, se trata de incursionar en un sector que ya tiene bastante recorrido en nuestro país y que como se pudo evidenciar en el estudio de mercado, se encuentra de cierta forma saturado de oferta de servicios odontológicos.

Esto puede representar un obstáculo, pero también una oportunidad debido a que, con una estrategia bien articulada.

A continuación, se encuentran las gráficas que representan los resultados que arrojaron las 25 encuestas implementadas en cuanto al servicio que se prestará a la población del municipio de UBATÉ- CUNDINAMARCA.

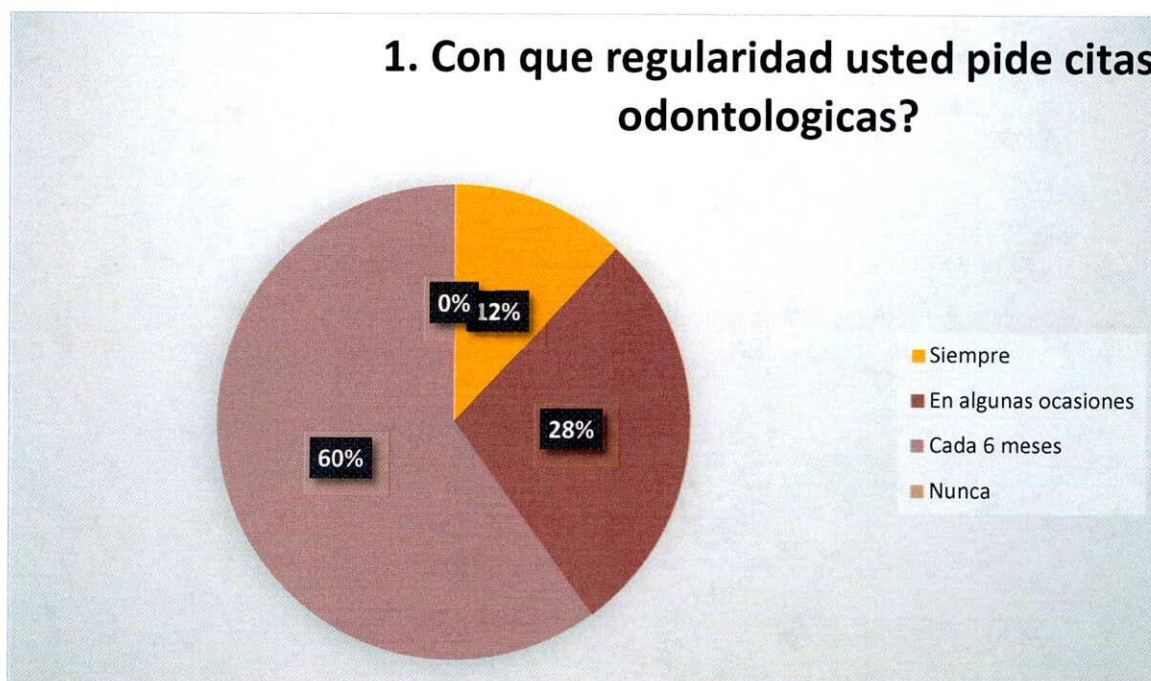


Figura 4: Resultado – regularidad de petición de citad odontológicas (Creación propia)

Se puede observar que las personas encuestadas tienen un promedio para pedir citas cada 6 meses y se pudo evaluar que las 25 personas que llenaron el formulario siempre han pedido cita odontológica.

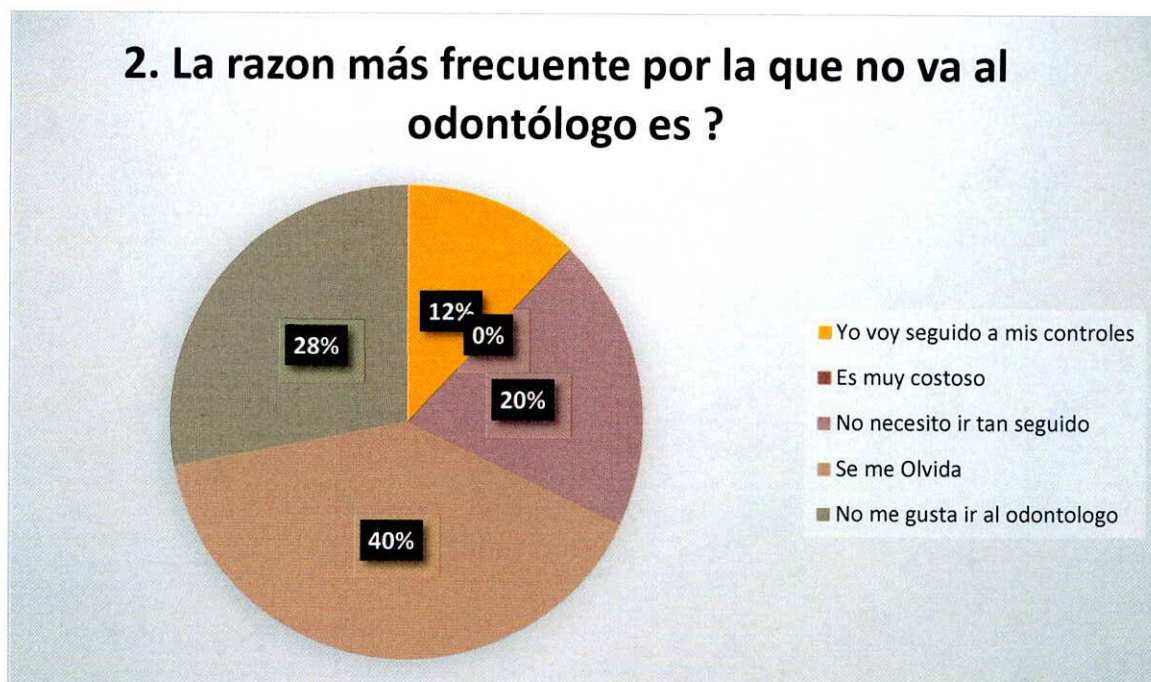


Figura 5: Resultados – razón por la que no va al odontólogo (Creación propia)

Las personas reportaron que la razón por la que faltan a la consulta es porque se les olvida, es decir que para mí plan de negocio es necesario innovar con algún recordatorio que le permita a las personas asistir cumplidamente a sus controles sin ninguna falta.

3. Los familiares que comparten casa con usted, cómo deciden a que Doctor ir?

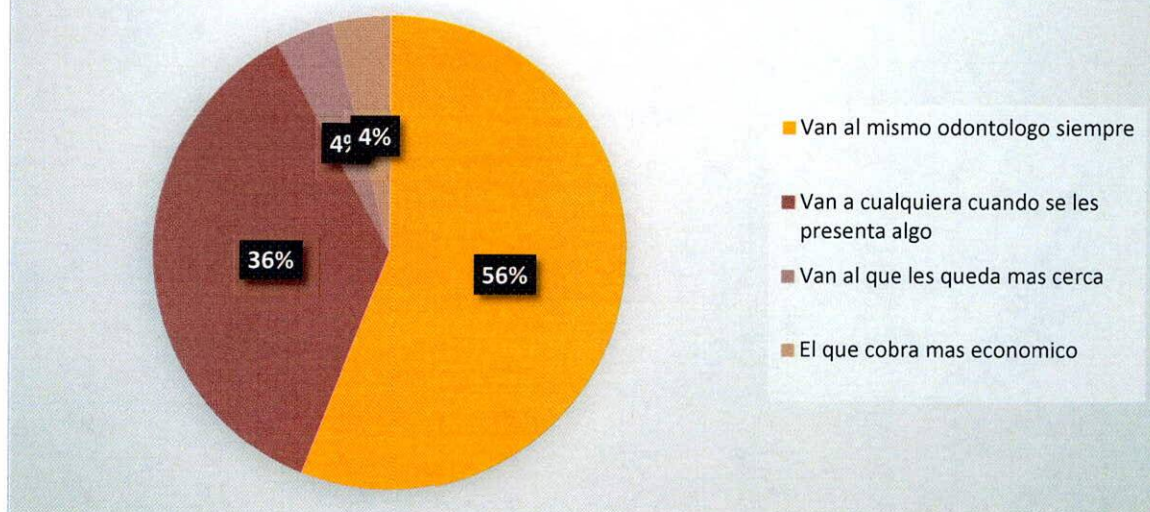


Figura 6: Resultados – Como decide a que doctor ir con sus familiares (Creación propia)

Se pudo evidenciar que la población evaluada prefiere ir siempre al mismo odontólogo, es decir que es una población fiel con quienes les brindan un excelente servicio, por esta razón a la hora de incursionar en el mercado, se debe hacer sentir a la población que tomaron la decisión más acertada y así también se sientan comprometidos de seguir yendo al mismo consultorio.

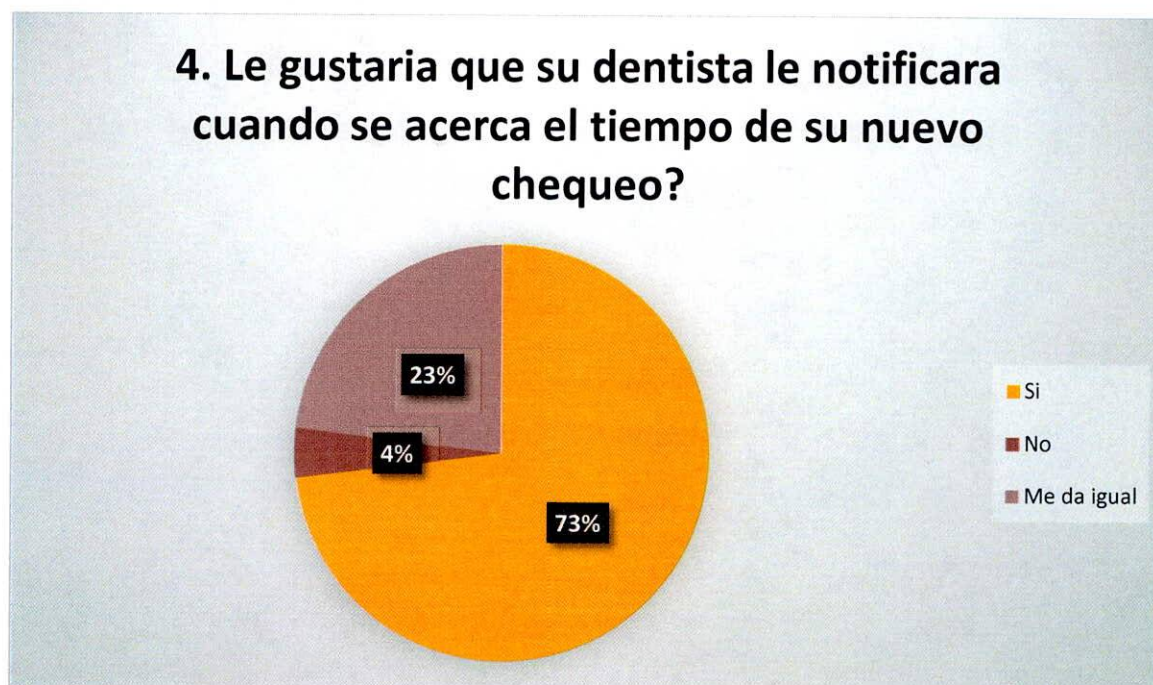


Figura 7: Resultados – Notificación de un nuevo chequeo por parte del dentista (Creación propia)

Las personas encuestadas dieron a conocer que es importante que en el momento de tener agendada una cita odontológica de alguna u otra manera se les recuerde, porque como se mencionó anteriormente la mayor falta de inasistencia es porque olvidan su cita programada.

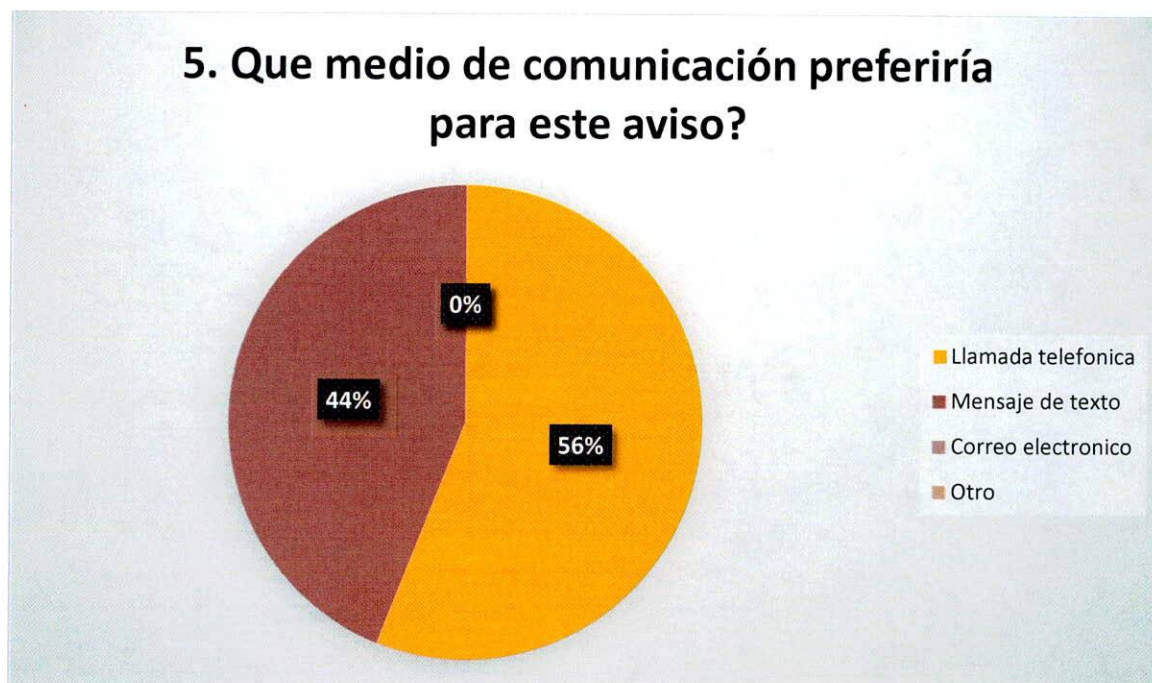


Figura 8: Resultados – Medio de comunicación (Creación propia)

Se pudo evidenciar que las personas prefieren tener un recordatorio por medio de una llamada debido a que tienen más presente el celular y que en definitiva un correo electrónico no sería viable ya que no tienen muy presente su email.

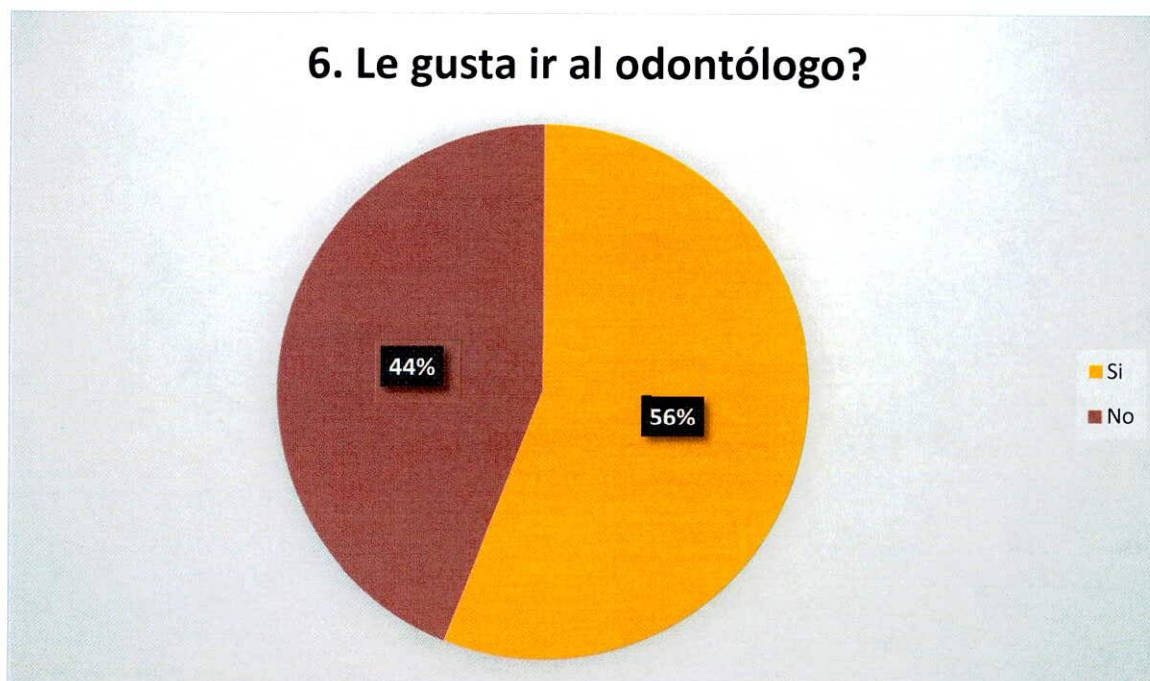


Figura 9: Resultados – Gusto por el odontólogo (Creación propia)

La población permitió evidenciar que no le gusta ir al odontólogo, pero realmente los datos revelados son muy cercanos con los que sí, de igual manera son datos que nos permiten evaluar que se necesita de alguna estrategia para que a la población tenga un mayor acercamiento a la consulta odontológica.

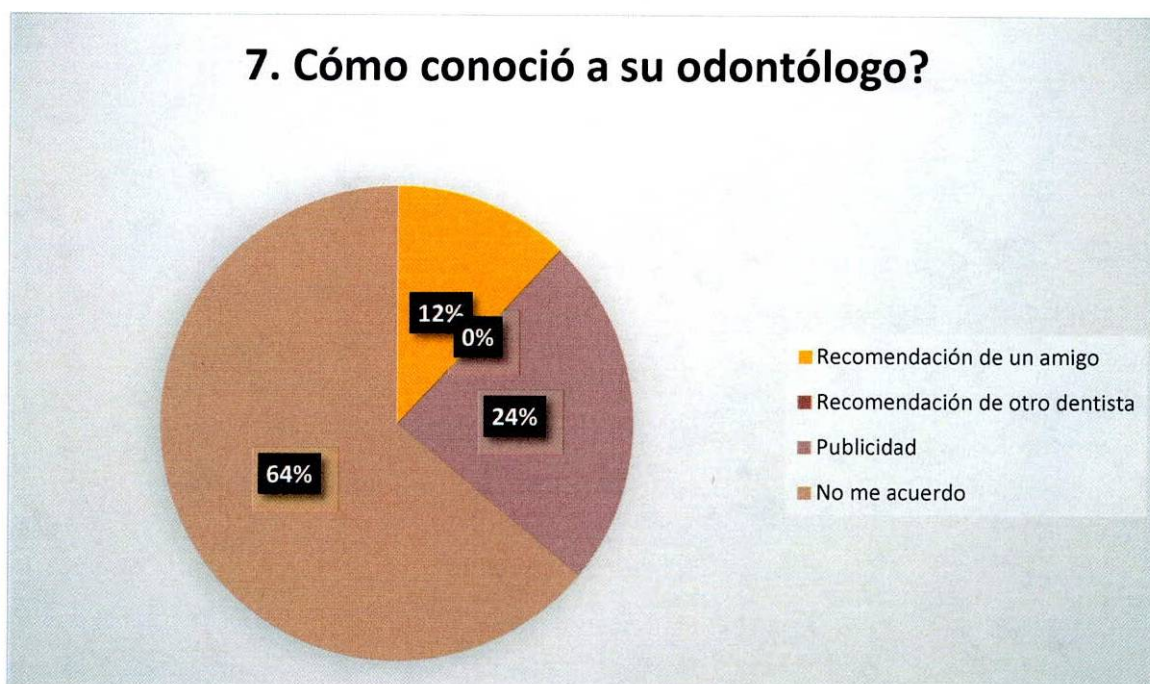


Figura 10: Resultados – Como conoció a su odontólogo (Creación propia)

Las personas encuestadas revelaron que asisten normalmente a consulta odontológica por la publicidad, lo cual sería un factor importante a la hora de iniciar el proyecto para llamar la atención de la población ya que es un indicador alto para que los habitantes del municipio asistan a consulta odontológica.



Figura 11: Resultados – Servicio odontológico (Creación propia)

La población en conclusión hace referencia que casi en todos los procedimientos siempre llenan las expectativas, solo el 5 % reporto que no han tenido una buena experiencia en cuanto a las exodoncias dentales.



Figura 12: Resultados – Servicios odontológicos (Creación propia)

En general la población se ha practicado algún tratamiento odontológico, pero el que más demanda tiene es la limpieza dental y el que nunca se han realizado es la activación de placa miorrelajante y la aplicación de barniz de flúor, lo cual es un hallazgo importante para la implementación de este en niños de 1 a 17 años.

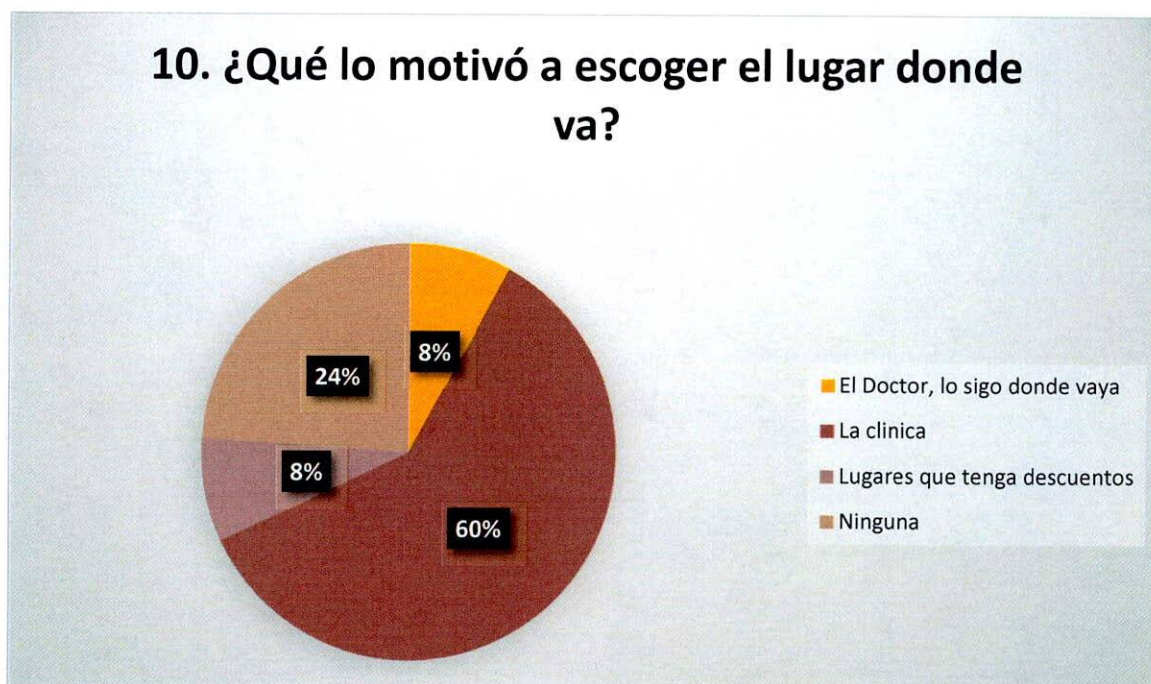


Figura 13: Resultados – Motivo del lugar odontológico (Creación propia)

La gran mayoría de los encuestados reportan que lo más importante para ellos a la hora de ir a consulta odontológica es la clínica, aplicándolo a mí proyecto sería una gran ventaja por la infraestructura y la innovación de lo moderno.

11. ¿Qué le haría cambiar de clínica dental?

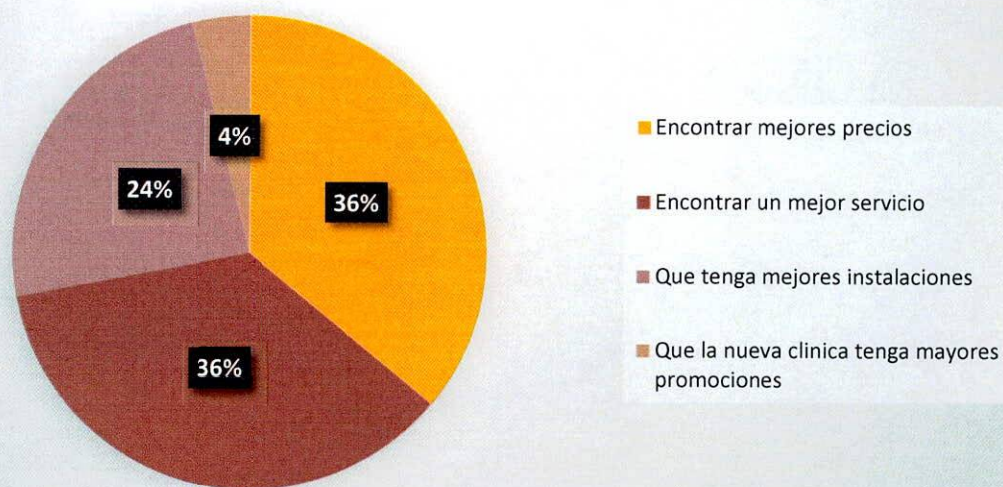


Figura 14: Resultados - Cambio de clínica dental (Creación propia)

Lo que arrojaron los resultados es que la población cambiaria de clínica dental básicamente por los precios y por el servicio, lo que menos tienen en cuenta son las promociones que se generen.

12. ¿Qué promoción le llama mas la atención en el momento de visitar una clínica dental?

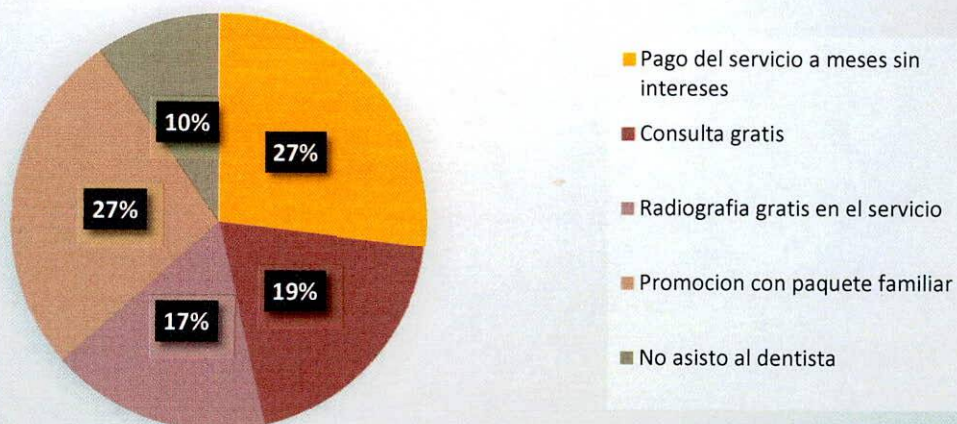


Figura 15: Resultados – Promoción clínica dental (Creación propia)

Lo más importante para los habitantes son las promociones familiares, y el pago de los servicios sin ningún interés, como también se notó que lo que menos les llama la tensión es la radiografía que se les pueda dar gratis.

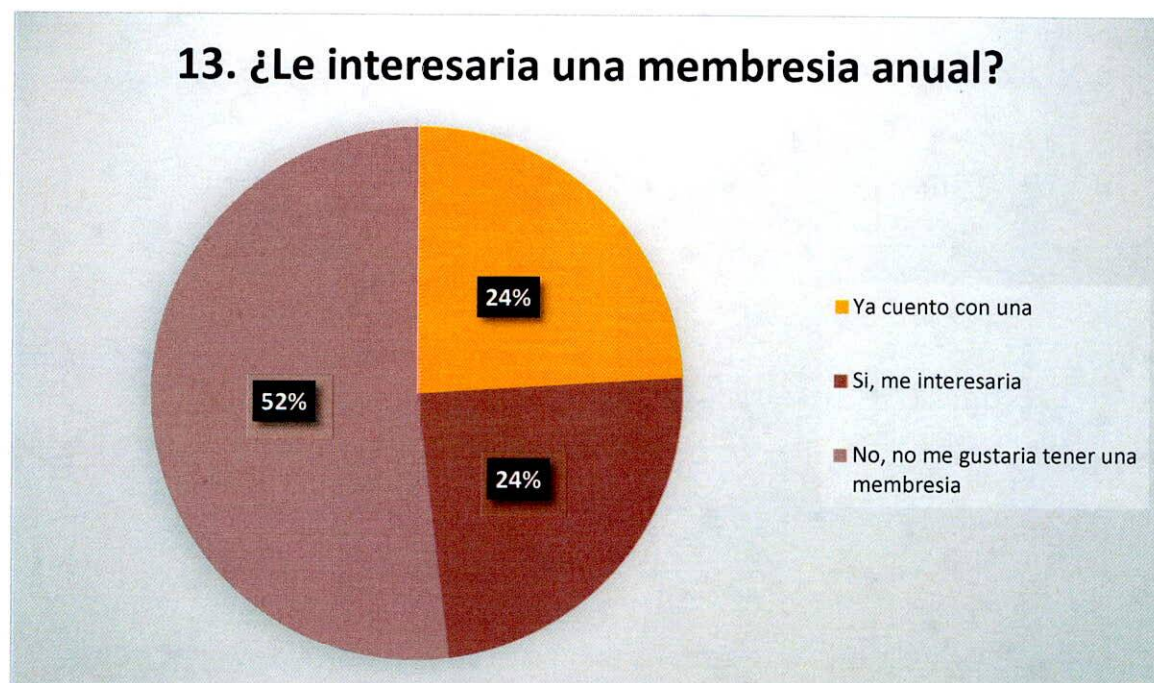


Figura 16: Resultados – Membresía anual (Creación propia)

La gran mayoría de las personas encuestadas no les interesa tener una membresía, lo cual no sería una estrategia innovadora para la población.

19. Discusión

La incursión en un mercado genera grandes expectativas, pero también un reto de magnitudes considerables, puesto que no se tiene plena certeza del resultado real. La planeación y ejecución en la mayoría de los casos muestra resultados diferentes esperando que como mínimo se alcancen las metas establecidas, más aún cuando a la hora de la formulación se manifiesta la necesidad de ejercer grandes esfuerzos esperando indicadores que los soporten.

La carga salarial cada vez es más costosa, dadas las condiciones de ley actuales, sin embargo, el éxito de la operación depende de la capacitación constante del todo el equipo de trabajo.

Valores como la comunicación y el trabajo en equipo son ejes transversales para desarrollar cualquier actividad, no obstante, un mayor esfuerzo en este aspecto para un negocio nuevo.

20. Conclusiones

- El objetivo de esta investigación fue el desarrollo de una guía que contenga características que se requieren para elaborar un plan de negocios para implementar un consultorio odontológico.
- Se resaltó la importancia de los conocimientos administrativos aplicados a la odontología, se expone la situación profesional actual de los odontólogos, y se proporcionó herramientas necesarias para que el odontólogo sea capaz de iniciar su profesión desde un ámbito privado de manera más certera, menos riesgosa y que a su vez sea capaz de evaluar la factibilidad del mismo.
- Se destacó la importancia de la planeación, como hacerlo y los pasos a seguir.
- Se abre un campo mayor de posibilidades para el odontólogo al incorporarse en el ámbito profesional y que este sea capaz de desarrollar un servicio de salud oral que dé respuesta favorable a la población, inducir a ser competitivos y fomentar la cultura emprendedora.
- La realización del presente proyecto me permite el acceso a herramientas que podré utilizar en otros temas como son el manejo de bases de datos, la investigación en diversos campos y el manejo de varias de las fórmulas utilizadas en la vida diaria como por ejemplo la amortización de créditos y el control de costos y gastos.
- En mayor medida, me propone alternativas para desarrollar mi profesión como odontólogo general con la participación en el sector de los servicios odontológicos

con un proyecto empresarial que se visiona con fortalezas tales como la innovación, calidad, compromiso y ética profesional.

- En cuanto al trabajo de grado como tal, considero que se trata de un buen proyecto donde se han utilizado diferentes metodologías para evaluarlo y proyectarlo hacia el futuro, con el objetivo no solo de proponer una actividad económica a realizar, sino también de manera humilde y honrada generar empleos en las diferentes áreas que se mencionaron anteriormente.
- También, en un principio, con la tímida ambición de incursionar en un sector conocido por mí hace muy poco para, posteriormente, buscar su fortalecimiento y oportunidad dentro de la economía del departamento de Cundinamarca y aportando al país.
- Cumpliendo con la proyección de ventas establecido del presente proyecto del consultorio odontológico generará rentabilidad a partir del segundo año, que permitirá cancelar las obligaciones financieras que se llegaron a adquirir.
- El plan de negocios es seguro, pero que su éxito recae directamente en la posibilidad de captar nuevos clientes mediante estrategias de marketing sólidas, se debe prestar especial atención en este último punto y, también, en la optimización y estandarización de procesos para poder destacar por sobre la competencia en base a una excelencia operacional, en servicio y procedimientos.
- Para los encuestados las características del éxito de la organización se basa fundamentalmente en la calidad, velocidad resolutive y confianza en sí mismos, por ende, es importante tener en cuenta que en momentos de crisis y de

incertidumbre es importante saber aprovechar las oportunidades con la finalidad de buscar posibles fortalezas y soluciones.

- El análisis de la literatura empresarial y la experiencia de los encuestados evidencian que las principales causas del fracaso están en el interior de la organización (aspectos donde incide el emprendedor); por lo tanto, las habilidades y la experiencia en gestión son mucho más relevantes que el entorno y su evolución
- Los modelos basados en la innovación y la mejora en los procesos (productividad y buen hacer) han permitido que las empresas sean exitosas incluso sobrepasando las empresas ya establecidas, se puede innovar de muchas maneras, y no solo en el producto: podemos mejorar el proceso productivo, los servicios añadidos, reformular los precios, cambiar y ampliar los canales de distribución.
- A pesar de los estudios y las características cualitativas de los encuestados no existe un factor decisivo en el éxito o fracaso del consultorio odontológico, es por ello que aún se debe seguir investigando sobre este aspecto.
- Como producto del estudio de mercado se puede afirmar que hay suficiente mercado para que el negocio pueda tener la cantidad de pacientes mínimos y necesarios para así acreditarse, mantenerse y crecer; si bien es cierto que existe competencia, pero aun el mercado en este sector no está saturado.
- Se ha elaborado un completo Plan de Marketing donde han sido fijadas todas las características de los servicios, la política de precios seguida, las acciones de

comunicación que se emprenderán para dar a conocer el consultorio odontológico especializado y los canales de distribución que se utilizarán.

- La forma jurídica elegida para el consultorio odontológico especializado es la de empresario individual, debido a la facilidad de creación, reducción de gastos de constitución y por las dimensiones espaciales del negocio.

21. Recomendaciones

- Realizar campañas de servicio e higiene oral a las empresas cercanas al consultorio brindando una afiliación con precios especiales y así mismo darnos a conocer en el sector, brindándoles nuestros servicios odontológicos especializados.
- Brindar facilidad a los pacientes para que puedan indagar sobre presupuestos, tratamientos y facilidades de pago
- Aunque no exista mayor competencia se debe asegurar que el servicio prestado en nuestro consultorio será confiable, comprobable y garantizado para el tipo de población a la cual se le va a prestar nuestros servicios.
- Generar un plan de tarifas accesibles de acuerdo a las tarifas encontradas en las clínicas del sector y así brindar un servicio bueno y fácil para los habitantes del municipio
- Es importante para el mantenimiento financiero del consultorio tener buena comunicación y convenios con las empresas y habitantes del sector para obtener los resultados estipulados en el estudio financiero.

22. Anexos

1.

Encuesta de investigación de mercado.

Esta encuesta me permitirá identificar en que aspectos se debe aumentar la promoción de la salud oral para generar que mayor cantidad de población acceda a la consulta odontológica.

1. **¿Con que regularidad usted pide citas odontológicas?**
 - ☐ Siempre
 - ☐ En algunas ocasiones
 - ☐ Cada 6 meses
 - ☐ Nunca
2. **¿La razón más frecuente por lo que no va al odontólogo es?**
 - ☐ Yo voy seguido a mis controles
 - ☐ Es muy Costoso
 - ☐ No necesito ir tan seguido
 - ☐ Se me olvida
 - ☐ No me gusta ir al odontólogo
3. **Los familiares que comparten casa con usted, como deciden a que Doctor ir?**
 - ☐ Van al mismo odontólogo siempre
 - ☐ Van a cualquiera cuando se les presenta algo
 - ☐ Van al que les queda más cerca
 - ☐ El que cobra más económico
4. **¿Le gustaría que su dentista le notificara cuando se acerca el tiempo de nuevo chequeo?**
 - ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Me da igual
5. **¿Qué medio de comunicación preferiría para recibir este aviso?**
 - ☐ Llamada telefónica
 - ☐ Mensaje de texto
 - ☐ Correo electrónico
 - ☐ Otro: _____
6. **¿Le gusta ir al odontólogo?**
 - ☐ Si
 - ☐ No
7. **¿Cómo conoció a su odontólogo?**
 - ☐ Recomendación de un amigo
 - ☐ Recomendación de otro dentista
 - ☐ Publicidad
 - ☐ No me acuerdo
8. **El servicio que actualmente toma ¿ha llenado sus expectativas?**

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Resinas (calzas)			
Exodoncias(Sacar Muelas)			
Higiene Oral (limpieza)			
Otros			

9. ¿Qué servicios le ha realizado en el odontólogo?

- ☐ Limpieza dental
- ☐ Exodoncias
- ☐ Amalgamas
- ☐ Aplicación de flúor
- ☐ Blanqueamiento dental
- ☐ Placa miorelajante
- ☐ Puentes o prótesis
- ☐ Otro
- ☐ Ninguno

10. ¿Qué lo motivo a escoger el lugar al que va?

- ☐ El doctor, lo sigo donde vaya
- ☐ La clínica
- ☐ Lugares en los que tenga descuentos
- ☐ Ninguna
- ☐ Otro: _____

11. ¿Qué le haría cambiar de clínica dental?

- ☐ Encontrar mejores precios en otra clínica o consultorio
- ☐ Encontrar un mejor servicio que la clínica que asisto actualmente
- ☐ Que tenga mejores instalaciones
- ☐ Que la nueva clínica o consultorio tenga mayores promociones

12. ¿Qué promoción le llama más la atención al momento de visitar un consultorio odontológico?

- ☐ Pago del servicio a meses sin intereses
- ☐ Consulta gratis si requiere algún servicio
- ☐ Radiografía gratis en el servicio
- ☐ Promoción con paquete familiar
- ☐ No asisto al dentista

13. ¿Le interesa una membresía anual?

- ☐ Ya cuento con una
- ☐ Sí, me interesaría
- ☐ No, no me gustaría tener una membresía

GRACIAS.

23. Referencias bibliográficas

- (1) Alcaldía Ubaté “Ubaté activa, social y productiva”. (Julio 20, 2019). [Internet]. Actividades propuestas y página principal de la alcaldía de Ubaté. Disponible en: <http://www.ubate-cundinamarca.gov.co/>
- (2) Alcaldía Ubaté “Ubaté activa, social y productiva”. (Julio 20, 2019). [Internet]. Villa de San Diego. Disponible en: <https://villadesandiegodeubatecundinamarca.micolombiadigital.gov.co/>
- (3) Castillo, JM. Mas de treinta y cuatro (34) empresas se registran cada hora en cámaras de comercio. (Noviembre, 2012). [Internet]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-camaras-de-comercio-2025239>
- (4) ConsultorSalud. (Junio 4, 2014). [Internet]. Resolución 2003 “Nueva Habilitación”. Disponible en: <https://consultorsalud.com/resolucion-2003-nueva-habilitacion-2/>
- (5) Dirección Prestación Servicios y Atención Primaria (Agosto 04, 2019). [Internet]. Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS. Disponible en: <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>
- (6) Enríquez Rosero, C. Caracterización de los factores asociados al éxito o fracaso en el emprendimiento de un consultorio odontológico en Bogotá. (2015) Proyecto de grado - Institución Universitaria colegios de Colombia.
- (7) Freire, A. Pasión por emprender (2005). Editorial Norma.
- (8) Gaitán Rivera, C & Rodríguez, SP. Consultorio odontológico especializada Cindy Gaitán. (2015) Especialidad gerencia en servicios de salud. Institución Universitaria colegios de Colombia.
- (9) J S; L A; F B & Naicy, S. Factores de éxito y fracaso en el comportamiento innovador de las empresas ganaderas cubanas. (septiembre, 2007). Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe. (España y Portugal). Paginas (94-381).
- (10) Julio Muñoz, D. Solicitud de información profesional universitario. (2019). Secretaria de salud, acción social y educación. Ubaté activa.
- (11) Lederman, D; Messina, J; Pienknagura, S & Rigolini, J. El emprendimiento en América Latina. (2014). Banco Mundial de Washington D.C.

- (12) Lozoya, MR. Factores de innovación, éxito y fracaso de las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. (Octubre, 2013). México.
- (13) Ministerio de Salud y Protección Social (Mayo 28, 2018). [Internet] Resolución número 00002003 de 2014. (Artículos 173, numeral 3 de la Ley 100 de 1993, 56 de la Ley 715 de 2001 y 2 del Decreto – Ley 4107 de 2011). Disponible en:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf.
- (14) Ministerio de Salud. (Agosto 4, 2019). [Internet]. Sistema Único de Habilitación. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Sistema-unicode-habilitacion.aspx>.
- (15) Montoya, A; Montoya, L & Castellanos, O. Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: Elementos actuales y retos. (2010). Paginas (11-107).
- (16) Mundial, B. Centroamérica: EL rol del capital humano para generar mejores empleos (Junio, 2012).
- (17) Quinn, JB. El proceso estratégico Pearson. (1997).
- (18) Rincón Rodríguez, M. Situación laboral de los odontólogos generales de la Universidad Santo Tomas registrados en la base de datos de egresados durante el periodo de 1992-2007. (2017). [Internet]. Trabajo de grado para optar a título de odontólogo. Disponible en:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11632/2018mariaarro-yokaterinchia.pdf?sequence=1>
- (19) Ternera Pulido, J. Planificación de talento humano en salud oral en Colombia. (2009). [Internet]. Ensayos y articulos de opinion. Disponible en:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/29740/1/28376-101477-1-PB.pdf>.
- (20) Torre ADL. América Latina: La falta de innovación dificulta la creación de empleos de calidad. (Diciembre, 2013). Banco Mundial.
- (21) Ucros Cuellar, R; Moreno, A & Acuña Herazo, B. Distribución numérica y topográfica de los odontólogos inscritos en la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá D.C. (2006). FOC N.º 224. 2008:25-30.
- (22) Valls, J; Cruz, C; Torruella, A; Juanes, E; Canessa, M & Hormiga, E. Causas de fracaso de los emprendedores. (2012). Editorial Netbiblo.
- (23) Zapata DY. Gerencia estrategia. (2008).